

## Investigating the Impact of Personality traits and Communication Skills on Conflict Management Styles of High School Teachers in Babol

**Hossein Ali Ebrahim Pour Delavar. M.A**

Job counseling, University of Mohaghegh Ardebili, Ardebil, Iran.

**Al i Khalegh Khah. Ph.D.**

Academic member, University of Mohaghegh Ardebili, Ardebil, Iran.

**Adel Zahed Babolan. Ph.D.**

Academic member, University of Mohaghegh Ardebili, Ardebil, Iran.

### Abstract

The purpose of this study was to Investigate of The impact of personality traits and communication skills with conflict management styles of teachers in the city of babol. The study population, all high school teachers in the city of Babol (1025 persons). And 280 of them people were selected by cluster sampling. The tools for data collection include the questionnaire of Communicative Skills Barton, Five Factor Personality Inventory NEO and Conflict Management Styles Robbins. To analyze the data, the Pearson correlation coefficient and stepwise multiple regression were used. The results of correlation analysis showed that the five factors of personality, linked to various forms of conflict management styles. Also communication skills were negatively affected by conflict management styles control and avoidance. On the other hand, regression test showed that personality traits and communication skills can predict conflict management styles.

**Keywords:** communication skills, conflict management styles, personality trait, teachers, high school, babol

## بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان مقطع دبیرستان شهرستان بابل

**حسینعلی ابراهیم پور دلاور**

کارشناس ارشد مشاوره شغلی، دانشگاه محقق اردبیلی، گروه روان‌شناسی و علوم تربیتی، اردبیل، ایران.

**علی خالقی خواه\***

عضو هیئت‌علمی، استادیار دانشگاه محقق اردبیلی، گروه روان‌شناسی و علوم تربیتی، اردبیل، ایران.

**عادل زاهد بابلان**

عضو هیئت‌علمی، دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی، گروه روان‌شناسی و علوم تربیتی، اردبیل، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان شهرستان بابل بود. روش انجام پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، همه معلمان مقطع دبیرستان شهرستان بابل (۱۰۲۵ نفر) است که از آن‌ها تعداد ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون، پنج عاملی شخصیت NEO و مدیریت تعارض رابینز استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل از رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام استفاده شد. نتایج نشان داد که پنج عامل عمده شخصیت به صورت‌های مختلف با سبک‌های مدیریت تعارض تأثیر داشتند. علاوه بر این مهارت‌های ارتباطی به طور منفی از سبک‌های مدیریت تعارض کنترل و عدم مقابله متأثر بود. از سوی دیگر آزمون رگرسیون نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی توانایی پیش‌بینی سبک‌های مدیریت تعارض را دارند.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی، معلمان، دبیرستان، شهرستان بابل.

## مقدمه

مدیریت خوب تعارض، افراد را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و به این معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت، به خواسته‌های خود دست خواهند یافت، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد که با تحولات جدید آشنا شوند و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب را بیابند (رضائیان، ۱۳۹۳).

وجود افراد با ویژگی‌های شخصیتی<sup>۱</sup> متفاوت، نیازها، انتظارات و ادراکات گوناگون دلیل بروز تعارض در سازمان‌ها و مؤسساتی مانند مدارس است. شخصیت انسان تحت تأثیر عوامل متعددی مانند عوامل فیزیولوژیکی، فرهنگی، خانوادگی، گروهی، نقش و عوامل موقعیتی قرار می‌گیرد و به دلیل وجود همین عوامل است که انواع متفاوتی از شخصیت‌ها وجود دارد که موجب تفاوت افراد در نحوه مدیریت تعارض می‌شود (چتین و حاجی فضلی اوغلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). اتکینسون<sup>۳</sup> شخصیت را به‌عنوان الگوی مشخص و معینی از تفکر، هیجان و رفتار می‌داند که سبک شخصی فرد را در تعامل‌های او با محیط عادی، اجتماعی‌اش رقم می‌زند (خائف‌الهی؛ متقی؛ حسن‌زاده و حبیبی‌تبار، ۱۳۹۰). به دلیل فقدان یکپارچگی در نظریه و ارزیابی شخصیت، ارائه توصیفی از شخصیت که به‌طور مناسبی تمام عناصر گوناگون و متضاد موجود در این حوزه دشوار و پیچیده از علم را در برگیرد، مشکل است؛ بنابراین بهترین تعریفی که می‌توان بیان کرد تعریفی است که اکثر روان‌شناسان در خصوص تقدم کاربرد بر نظریه نشان می‌دهند؛ یعنی، شخصیت انتزاعی از آن دسته خصوصیات پایدار شخصی است که برای رفتار بین فردی او اهمیت زیادی دارد (تقوی قره‌بلاغ و ملکی، ۱۳۹۲). روان‌شناسان رویکردهای گوناگونی را برای درک پیچیدگی شخصیت انسان ارائه داده‌اند، اما پنج عاملی که در مطالعات انجام شده به وفور آمده‌اند، عبارت‌اند از: (روان‌رنجورخویی، برون‌گرایی، اشتیاق به تجارب تازه، توافق‌پذیری و باوجدان‌بودن). روان‌رنجورخویی به‌صورت یک تمایل کلی به داشتن حالت‌های عاطفی منفی، ایده‌های غیرمنطقی و

زمانی که دو یا چند ارزش، هدف یا عقیده به‌طور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته است، تعارض ایجاد می‌شود (رحیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محققان فکر می‌کنند که تعارض برای رشد و ترقی پایدار، حیاتی است و مدیریت تعارض برای استفاده مفید از آن توجه زیادی را به خود جلب کرده است (شمپو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت تعارض به معنی به‌کارگیری صحیح شیوه‌های حل تعارض در زمان مواجهه با تعارض است. تعارض می‌تواند مفید یا مخرب باشد و روشی که تعارض مدیریت می‌شود، کیفیت آن را به‌عنوان مخرب یا مفید تعیین خواهد کرد (اکین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از ارچتین و بانرجی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به جنبه‌های منفی و غیر کارکردی تعارض، راهبردهای مدیریت تعارض<sup>۵</sup> اهمیت زیادی دارد و باید شیوه‌های مناسب مدیریت تعارض در موقعیت‌های مختلف انتخاب شوند (کاوشل و کوانتیز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). پوتنام و ویلسون<sup>۷</sup> پنج رویکرد (رقابت، اجتناب، مصالحه، سازش و همکاری) را به سه راهبرد تقسیم نموده‌اند.

الف) **راهبرد عدم مقابله:** کاربرد شیوه‌های اجتناب و تطابق یا سازش در مدیریت تعارض است که در شیوه اجتناب، فرد سعی می‌کند از تعارض دوری کند و در شیوه سازش، فرد سعی می‌کند از نظر خود صرف‌نظر کند تا به این وسیله طرف مقابل را راضی کند.

ب) **راهبرد راه‌حل‌گرایی:** کاربرد شیوه‌های همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض است که در شیوه همکاری، فرد برخورد آگاهانه با تعارض می‌کند و کوشش در جهت حل آن می‌نماید. در شیوه مصالحه، فرد درصدد یافتن راه‌حل مورد تمایل طرفین است.

ج) **راهبرد کنترل:** کاربرد شیوه رقابتی در مدیریت تعارض است که در آن فرد تمایل به برآوردن منافع خود دارد، بدون توجه به این‌که این امر موجب تعارض با فرد دیگری می‌شود (به نقل از مقیمی، ۱۳۹۰).

1. Rahim  
3. Akin  
5. Conflict Management Styles  
7. Putnam & Wilson  
9. Çetin & Hacifazlıoğlu

2. Champoux  
4. Erçetin And Banerjee  
6. Kaushal & Kwantes  
8. Personality Traits  
10. Atkinson

دسته دوم، فقط بر جنبه شفاهی (گفتاری) توجه دارند و ارتباط کلامی را معادل با واژه Oral Communication می‌دانند (تامسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

ب) مهارت شنود مؤثر: عبارت است از دریافت معنی آنچه فرد می‌شنود. یعنی در گوش دادن انسان باید محرک‌های صدا را به یاد آورد. به صدا توجه کند و آن‌ها را تفسیر کند (رایینز، ۱۳۹۲).

ج) مهارت بازخورد: عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده، به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود (گریفین، مورهد<sup>۷</sup>، ۱۳۹۳).

به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. شاید ارتباط ضعیف از جمله عوامل عمده‌ای باشد که بین افراد تضاد و تعارض ایجاد می‌کند (اشراقی، کاشف و محرمزاده، ۱۳۸۸). دلیل این امر این است که مردم به ندرت قادرند مقصود واقعی خود را به طور کامل به سایرین انتقال دهند (حسن زاده و اعتصامی، ۱۳۸۰). مهارت‌های ارتباطی که جزو مهارت‌های زندگی است از جمله مواردی است که باعث افزایش و بهبود مهارت حل مسئله<sup>۸</sup> شده و باعث کاهش تضادها و تعارض‌های بین فردی می‌شود (کیمز<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷) و همچنین به افراد کمک می‌کند تا در پیام‌هایی که به صورت نمادین به اشخاص دیگر می‌رسانند، با کفایت عمل کنند و احساسات مثبت و لذت‌بخشی در طرف مقابل ایجاد کنند (کارنی و بردبوری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). به واسطه مهارت‌های ارتباطی است که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند، یعنی فرایندی که افراد در طی آن اطلاعات، افکار و احساسات خود را از طریق مبادله کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (یوسفی، ۱۳۸۵).

یافته‌های پژوهش حیدری‌نژاد، مهربانی‌زاده هنرمند، داودی و پاینده (۱۳۸۹) بین ویژگی‌های خوشایندی (توافق‌پذیری)، برون‌گرایی و روان‌رنجورخویی (روان‌نژندی) با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه مثبت معنی‌دار نشان داد. همچنین

درگیری با اعمال تکانشی تعریف می‌شود. برون‌گرایی به صورت یک تمایل کلی به ابراز وجود، پویا بودن و انجام اعمال اجتماعی تعریف می‌شود. این افراد هیجان‌پذیر، تحریک‌پذیر و خوش‌مشراب هستند. گشودگی نسبت به تجربیات با تمایل کلی به گسترش اطلاعات جدید، داشتن تفکر واگرا<sup>۱</sup> و ارزش‌های غیرمعمول تعریف می‌شود. توافق‌پذیری، به صورت یک تمایل کلی به داشتن احساسات نوع دوستانه، اعتماد به دیگران و همراهی و موافقت با آن‌ها تعریف می‌شود. در نهایت وظیفه‌شناسی، تمایل کلی به داشتن رفتار و شناخت هدفمند، اراده قوی و مصمم بودن تعریف می‌شود (به نقل از حواسی، ۱۳۹۳). افراد در نتیجه متغیرهایی همچون موقعیت تعارض و به خصوص ویژگی‌های شخصیتی خود، به طور متفاوت به تعارض واکنش نشان می‌دهند (پارک و آنتونیونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). برخی ویژگی‌های شخصیتی، رفتار تعارضی را افزایش و برخی آن را کاهش می‌دهند (دهقانی فیروزآبادی، حمیدی، سیف‌پناهی شعبانی، ۱۳۸۹).

مهارت‌های ارتباطی<sup>۳</sup> می‌تواند یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض باشد، زیرا ارتباط یک عنصر اصلی و ضروری است که همه تعاملات انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برین<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹) و یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رفتار فرد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرایند ارتباط است. مهارت ارتباطی عبارت است از توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش‌ها (هلریگل، جکسون و اسلوکام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). در تعریفی دیگر، مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (قبادی، ۱۳۸۷). مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی عبارت‌اند از:

الف) مهارت‌های کلامی: تعاریفی که از ارتباطات کلامی ارائه شده به دو دسته تقسیم می‌شود: ۱- تعاریفی که ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار می‌دانند. ۲- تعاریف

1. Divergent Thinking  
3. Communication Skills  
5. Hellriegel, Jackson & Slocum  
7. Griffin & Moorhead  
9. Kims

2. Park & Antonioni  
4. Breen  
6. Thompson  
8. Problem Solving Skills  
10. Karney & Bradbury

داشتند و از سوی دیگر وقتی مافوق در درجه اول از راهبردهای اجتنابی و رقابتی استفاده می‌کند، عقیده داشتند، سرپرست فاقد صلاحیت است. پژوهش بالای<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در مورد راهبردهای مدیریت تعارض مدیران و معلمان نشان داد که مدیران از سبک مدیریت تعارض عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی بیشتر از معلمان استفاده می‌کنند. وود و بل<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، به پیش‌بینی سبک‌های حل تعارض از طریق ویژگی‌های شخصیتی پرداختند. این پژوهش در بین ۲۸۸ دانش‌آموز آمریکایی انجام شد و یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی توافق‌پذیری و برون‌گرایی، پیش‌بینی‌کننده اصلی تمام سبک‌های حل تعارض هستند. یافته‌های پژوهش ایگبو، گریس و کریستیان<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که بین سبک‌های مدیریت تعارض و طول مدت ازدواج همسران، رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما صفات شخصیتی و جنسیت با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معنی‌داری دارند.

چنانچه بسیاری از صاحب‌نظران اذعان کرده‌اند تفاوت کشورهای در حال توسعه با کشورهای پیشرفته (توسعه‌یافته صنعتی) داشتن منابع طبیعی خدادادی نیست، بلکه تفاوت در دارا بودن نیروی انسانی متخصص و ماهر در این کشورهاست و این نیروی ماهر توسط آموزش و پرورش (به خصوص دبیران) تربیت خواهد شد. کارکنان، ارزشمندترین سرمایه هر سازمان به شمار می‌آیند و عملکرد فرد فرد آن‌ها در عملکرد کل سازمان تأثیرگذار است. برای بهبود عملکرد سازمان، ناگزیر نیازمند توجه عمیق‌تر به کارکنان و عوامل مؤثر بر عملکرد آنان هستیم، عواملی همچون تعارض، مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، عوامل شخصیتی و ... که نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد افراد دارند (خسروی و واصفیان، ۱۳۹۱). عوامل مؤثر در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض وسیع و گسترده هستند که در این پژوهش به عوامل ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی معلمان اشاره شده است. با توجه به مطالب ارائه شده و از آنجا که مدیریت تعارض تأثیر زیادی بر زندگی خانوادگی و شغلی دبیران دارد و همچنین نظر به اینکه مطالعه‌ای با این ساختار از متغیرها صورت نگرفته، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

تحلیل رگرسیون چندگانه به روش ورود و مرحله‌ای نشان داد با وجدان‌بودن بهترین پیش‌بینی‌کننده برای راهبرد عدم مقابله و برون‌گرایی و خوشایندی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ها برای راهبرد راه‌حل‌گرایی هستند. نتایج پژوهش سلیمی، کرمی‌نیا و اسماعیلی (۱۳۸۸) نشان داد در تحلیل همبستگی، بین سبک راه‌حل‌گرایی و سبک کنترل با ویژگی شخصیتی برون‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. همچنین بین سبک ناسازش‌کار (عدم مقابله) با ویژگی شخصیتی روان‌نژندی رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده شد. فهیم‌دوین، پیمانی‌زاد، محمدپور نیرومند و جورابچی بخارائی (۱۳۸۹) در مطالعه خود گزارش دادند که بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض همبستگی منفی وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد عدم مقابله ارتباط معنی‌دار منفی بود و بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد راه‌حل‌گرایی، همبستگی معنی‌داری وجود دارد. خسروی و واصفیان (۱۳۹۱) به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض ارتباط معنی‌داری وجود دارد. برور، میشل و وبر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بین جایگاه مدیریتی با نوع رویارویی افراد با تعارضات، رابطه وجود دارد، به طوری که افراد دارای جایگاه مدیریتی بالا در سازمان، بیشتر از سبک‌های وحدت‌بخش همچون همکاری و تشریک‌مساعی (راه‌حل‌مداری) در حل تعارضات استفاده می‌کنند، در حالی که افراد دارای جایگاه مدیریتی پایین از سبک‌های الزامی و اجتنابی (کنترل و عدم مقابله) در رویارویی با تعارضات استفاده می‌کنند. پژوهشی که هانس و البریکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مورد سبک‌های مدیریت تعارض انجام دادند، نشان داد که مدیران سطوح پایین بیشتر از سبک‌های مدیریت تعارض مبتنی بر همکاری و انطباق استفاده می‌کنند. نتایج پژوهش لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در صنایع عمده مالی برای بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت کارکنان نشان داد: زیردستان وقتی سرپرستان از راهبردهای سازشی و همکاری استفاده می‌کنند، احساس رضایت بیشتری

1. Brewer, Mitchell & Weber  
3. Lee  
5. Wood & Bell

2. Hans & Al Bariki  
4. Balay  
6. Igbo, Grace & Christiana

ذکر است که تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. متغیرهای اصلی این پژوهش عبارت‌اند از: متغیرهای پیش‌بین: ویژگی‌های شخصیتی (روان‌نژندی، برون‌گرایی، اشتیاق به تجارب تازه، توافق‌پذیری، باوجدان بودن)، مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود، بازخورد) و متغیر ملاک: سبک‌های مدیریت تعارض (کنترل «رقابت، راه‌حل‌گرایی، عدم مقابله»).

### ابزار پژوهش

پرسشنامه مدیریت تعارض رایبیز (۱۹۹۴)<sup>۱</sup>: پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رایبیز دارای ۳۰ سؤال است و ۵ شیوه مدیریت تعارض را در درون ۳ راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی مورد سنجش قرار می‌دهد. طیف پاسخگویی آن از نوع ۷ درجه‌ای لیکرت (هرگز، بسیار به ندرت، به ندرت، گاهی، غالباً، بیشتر اوقات و همیشه) بوده است. این پرسشنامه دارای سه بُعد (راهبرد) بوده که سؤالات مربوط به بُعد کنترل (رقابت): ۷ تا ۱۷، بُعد راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه): ۸ تا ۱۸ و بُعد عدم رویارویی (اجتناب): ۱۹ تا ۳۰ است. در پژوهش حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) روایی پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض رایبیز مورد تأیید چند تن از استادان قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ، برای بُعد کنترل: ۰/۵۱، بُعد راه‌حل‌مداری: ۰/۷۳ و بُعد اجتناب: ۰/۷۰، گزارش شد. همچنین در پژوهش حاضر، پایایی بر اساس آلفای کرونباخ، برای بُعد کنترل: ۰/۷۸، بُعد راه‌حل‌مداری: ۰/۷۵ و بُعد اجتناب: ۰/۷۵، است. با توجه به اینکه در این پرسشنامه ۳ راهبرد مورد بررسی قرار می‌گیرد، یک نمونه سؤال متناسب با هر راهبرد ارائه می‌شود: کنترل (هرگاه با رئیس اختلاف پیدا می‌کنم اصرار زیادی می‌کنم تا موضع مرا بپذیرد)، راه‌حل‌مداری (اگر سرپرست من اندکی کوتاه بیاید من روی نظر خود زیاد پافشاری نمی‌کنم)، اجتناب (برای اجتناب از برخورد نظرهای خود را ابراز نمی‌کنم).

پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نئو (فرم کوتاه) (۱۹۸۵)<sup>۲</sup>: پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نئو در شمار پرسشنامه‌های بسته پاسخ و شامل ۶۰ پرسش است که پنج

۱. ویژگی شخصیتی روان‌نژندی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر مستقیم دارد.
۲. ویژگی شخصیتی برون‌گرایی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر مستقیم دارد.
۳. ویژگی شخصیتی اشتیاق به تجارب تازه بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۴. ویژگی شخصیتی توافق‌پذیری بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر مستقیم دارد.
۵. ویژگی شخصیتی باوجدان بودن بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر مستقیم دارد.
۶. مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های مدیریت تعارض تأثیر غیرمستقیم دارد.
۷. مهارت ارتباطی کلامی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۸. مهارت ارتباطی شنود بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۹. مهارت ارتباطی بازخورد بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان تأثیر غیرمستقیم دارد.
۱۰. ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی پیش‌بین سبک‌های مدیریت تعارض است.

### روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: روش پژوهشی به کار گرفته شده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، همه دبیران مدارس متوسطه (دخترانه و پسرانه) شهرستان بابل هستند که در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ مشغول تدریس بودند. طبق آمار آموزش و پرورش شهرستان، تعداد کل دبیران مشغول به فعالیت در دوره متوسطه در این سال ۱۰۲۵ نفر (۵۰۵ زن و ۵۲۰ مرد) است و نمونه پژوهش شامل ۲۸۰ نفر از جامعه مورد نظر بود که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل ویژگی‌های توصیفی آزمودنی‌ها از روش‌های آمار توصیفی همچون فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندمتغیره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به

۵۷ درصد و مهارت بازخورد: ۶۰ درصد گزارش شد. همچنین در پژوهش حاضر، پایایی بر اساس آلفای کرونباخ، برای مهارت کلامی: ۸۴ درصد، مهارت شنود: ۷۸ درصد و مهارت بازخورد: ۷۱ درصد است. با توجه به اینکه در این پرسشنامه ۳ مهارت مورد بررسی قرار می‌گیرد، یک نمونه سؤال متناسب با هر مهارت ارائه می‌شود: کلامی (من می‌توانم احساساتم را با دقت بیان کنم)، شنود (من می‌توانم احساس فرد دیگری را دقیقاً شناسایی کنم)، بازخورد (من می‌توانم دیگری را درک کنم و با احساسات او همانندسازی کنم).

#### یافته‌ها

توزیع فراوانی جمعیت نمونه (۲۸۰ نفر) بر حسب جنسیت به صورت مساوی (۱۴۰ مرد، ۱۴۰ زن) بود. ۳۱/۹ درصد پاسخ‌گویان سنی بین ۳۱-۳۴ سال داشتند، ۲۷/۸ درصد ۳۵ تا ۳۹ سال، ۲۴/۳ درصد کم‌تر از ۳۰ سال و ۱۶ درصد بیش از ۴۰ سال سن داشتند. همچنین از نظر تحصیلات، ۶۵/۳ درصد از جمعیت نمونه تحصیلات کارشناسی، ۱۸/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۱۲/۱ درصد کاردانی بودند.

با انجام آزمون t تک‌نمونه‌ای با توجه به پنج‌گزینه‌ای بودن گویه‌های متغیر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی، مقدار آزمون ۳ به‌عنوان حد وسط تعیین شد. در بین ابعاد شخصیت، باوجدان بودن (۳/۸۶) بالاترین میانگین را داشت و پس از آن به ترتیب توافق‌پذیری (۳/۵۷)، برون‌گرایی (۳/۳۴)، اشتیاق به تجارب تازه (۳/۰۳) و روان‌نژندی (۲/۷۹) قرار دارند. علاوه بر این مقدار آماره t برای همه ابعاد به جز اشتیاق به تجارب تازه در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی‌دار است. میانگین روان‌نژندی به‌طور معنی‌داری، پایین‌تر از حد متوسط بود و بقیه ابعاد به‌طور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط قرار دارند. همچنین در بین مهارت‌های ارتباطی بیشترین میانگین مربوط به مهارت کلامی (۳/۵۳) بود و پس از آن مهارت‌های بازخورد (۳/۲۴) و مهارت شنود (۲/۹۵) قرار دارند و مقدار آماره t برای همه ابعاد به جز مهارت شنود، در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی‌دار است. میانگین مهارت کلامی و بازخورد به‌طور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط قرار دارد. با توجه به هفت‌گزینه‌ای بودن گویه‌های سبک‌های مدیریت تعارض، دلیلی برای انتخاب عدد ۴

عامل بزرگ شخصیتی، یعنی: اشتیاق به تجارب تازه، روان‌نژندی، برون‌گرایی، توافق‌پذیری و باوجدان بودن را اندازه‌گیری می‌کند؛ به عبارت دیگر برای هر عامل دوازده گویه وجود دارد؛ مک‌کری و کاستا این پرسش‌نامه را برای نخستین بار در سال ۱۹۸۵ ساختند. پاسخ‌دهی در قالب مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (به‌طور کامل موافق، موافق، نظری ندارم، مخالف، به‌طور کامل مخالف) و روش نمره‌گذاری به صورت ۰، ۱، ۲، ۳، ۴ (با در نظر گرفتن گویه‌های منفی) است. در پژوهش حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) پایایی پرسشنامه به روش آلفا کرونباخ محاسبه شد و برای روان‌رنجورخویی (N): ۶۰ درصد، برون‌گرایی (E): ۶۱ درصد، اشتیاق به تجارب تازه (O): ۴۲ درصد، توافق‌پذیری (A): ۵۲ درصد و باوجدان بودن (C): ۷۳ درصد گزارش شد. همچنین در پژوهش حاضر، پایایی بر اساس آلفای کرونباخ، برای روان‌رنجورخویی (N): ۶۹٪، برون‌گرایی (E): ۷۴٪، باز بودن نسبت به تجربه (O): ۷۶٪، توافق‌پذیری (A): ۷۹٪ و باوجدان بودن (C): ۷۸٪ است. با توجه به اینکه در این پرسشنامه ۵ بُعد مورد بررسی قرار می‌گیرد، یک نمونه سؤال متناسب با هر بُعد ارائه می‌شود: روان‌رنجورخویی (من اغلب نسبت به دیگران احساس حقارت می‌کنم)، برون‌گرایی (من واقعاً از صحبت کردن با دیگران لذت می‌برم)، اشتیاق به تجارب تازه (من اغلب غذاهای جدید و ناآشنا را امتحان می‌کنم)، توافق‌پذیری (من اغلب با افراد خانواده و همکارانم بگویمگو دارم)، باوجدان بودن (همیشه وقتی قول انجام کاری را بدهم مردم می‌توانند به انجام آن کار اطمینان کنند).

#### پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون ای.جی

(۱۹۹۰): این پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال است که توسط بارتون جی. ای در سال ۱۹۹۰ طراحی شد و دارای سه خرده‌مقیاس است که ۶ سؤال مربوط به مهارت کلامی، ۶ سؤال مربوط به مهارت شنود و ۶ سؤال مربوط به مهارت بازخورد است. حداقل امتیاز در هر مهارت ۶ و حداکثر آن ۳۰ است. امتیاز بالاتر نشان از مهارت بیشتر است. روایی و پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون در مطالعه رئیسی (۱۳۸۸) تأیید شده است و در پژوهش شاکری (۱۳۹۳)، پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفا کرونباخ محاسبه و برای مهارت کلامی: ۶۸ درصد، مهارت شنود:

و سبک عدم مقابله ( $p=0/055$ ) وجود نداشت. جهت تأثیر توافق‌پذیری و کنترل، منفی و معکوس و جهت رابطه توافق‌پذیری و راه‌حل‌گرایی، مثبت و مستقیم بود. این یافته نشان می‌داد که افرادی که از ویژگی شخصیتی توافق‌پذیری بیشتری برخوردار بودند، کمتر از سبک مدیریت تعارض کنترل استفاده می‌کردند و از راه‌حل‌گرایی بیشتر بهره می‌بردند.

نتایج نشان می‌داد، ویژگی شخصیت باوجدان بودن بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/282$ ) و عدم مقابله ( $p=0/762$ ) تأثیر معنی‌داری ندارد، اما همبستگی معنی‌داری بین این شخصیت و سبک راه‌حل‌گرایی ( $p=0/000$ ) وجود داشت. جهت این همبستگی مثبت و مستقیم بود، به این معنی که با افزایش شخصیت باوجدان بودن، احتمال کاربرد سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی بیشتر می‌شد. در واقع این سبک را بیشتر افرادی استفاده می‌کردند که از ویژگی باوجدان بودن بیشتری برخوردار بودند.

مهارت‌های ارتباطی بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/002$ ) و عدم مقابله ( $p=0/000$ ) تأثیر معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد داشت، اما تأثیر معنی‌داری بین این مهارت‌ها و سبک راه‌حل‌گرایی ( $p=0/583$ ) وجود نداشت. جهت تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر دو سبک کنترل و عدم مقابله، منفی و معکوس بود، به این معنی که افرادی که از مهارت‌های ارتباطی بالاتری برخوردار بودند از سبک مدیریت تعارض کنترل و عدم مقابله کمتر استفاده می‌کردند.

همچنین مهارت کلامی بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/003$ ) و عدم مقابله ( $p=0/007$ ) تأثیر معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارد، اما تأثیر معنی‌داری بین این مهارت و سبک راه‌حل‌گرایی ( $p=0/152$ ) وجود نداشت. جهت تأثیر مهارت کلامی بر دو سبک کنترل و عدم مقابله، منفی و معکوس بود، به این معنی که افرادی که از مهارت کلامی بالاتری برخوردار بودند از سبک مدیریت تعارض کنترل و عدم مقابله کمتر استفاده می‌کردند.

**سؤال ۸: آیا مهارت شنود بر سبک مدیریت تعارض معلمان تأثیر دارد؟**

مهارت شنود بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/097$ ) و راه‌حل‌گرایی ( $p=0/393$ ) تأثیر نداشت، اما

به‌عنوان حد وسط و مقدار آزمون بود. بر اساس داده‌های جدول ۱، در بین راهبردهای تعارض نیز، راهبرد عدم مقابله (۳/۷۹) بالاترین میانگین را دارد و پس از آن کنترل (۳/۶۵) و راه‌حل‌گرایی (۳/۴۲) قرار داشتند. همچنین نتایج حاصل بیان‌گر آن بود که مقدار آماره  $t$  برای همه سبک‌ها در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنی‌دار است. میانگین سبک‌های تعارض به‌طور معنی‌داری، پایین‌تر از حد متوسط بود.

بر اساس نتایج به دست آمده، ویژگی شخصیت روان‌نژندی بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/225$ ) و راه‌حل‌گرایی ( $p=0/576$ ) تأثیر معنی‌داری نداشت، اما تأثیر آن بر سبک عدم مقابله با توجه به مقدار  $p$  ( $0/000$ ) در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار بود. جهت این تأثیر مستقیم و مثبت بود.

داده‌ها نشان داد، تأثیر ویژگی شخصیت برون‌گرایی بر هر سه سبک مدیریت تعارض معنی‌دار بود. جهت همه تأثیرات مثبت و مستقیم بود، به این معنی که افراد برون‌گراتر از هر سه سبک مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کردند و در مقابل، افرادی که درون‌گرا بودند از این سبک‌های مدیریت تعارض کمتر بهره می‌بردند. در بین سه سبک مدیریت تعارض، برون‌گرایی بیش‌ترین تأثیر را بر راه‌حل‌گرایی (۰/۲۹۳) داشت و پس از آن کنترل (۰/۱۵۸) و عدم مقابله (۰/۱۲۰) قرار داشتند. تأثیر برون‌گرایی بر سبک‌های راه‌حل‌گرایی و کنترل در سطح اطمینان ۹۹ درصد و بر سبک عدم مقابله در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بود.

نتایج نشان داد، ویژگی شخصیت اشتیاق به تجارب تازه بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/693$ ) و راه‌حل‌گرایی ( $p=0/350$ ) تأثیر معنی‌داری ندارد، اما همبستگی معکوس و معنی‌داری بین این شخصیت و سبک عدم مقابله وجود داشت. همبستگی متوسط دو متغیر ( $-0/438$ ) در سطح ۹۹ درصد اطمینان ( $p=0/000$ ) معنی‌دار بود. این یافته نشان داد افرادی که دارای ویژگی شخصیتی اشتیاق به تجارب تازه بودند، کم‌تر از سبک عدم مقابله استفاده می‌کردند.

بر اساس نتایج به دست آمده، ویژگی شخصیت توافق‌پذیری بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/000$ ) و راه‌حل‌گرایی ( $p=0/006$ ) در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر معنی‌داری داشت، اما همبستگی معنی‌داری بین این شخصیت

رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک کنترل) مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای گام‌های یک تا پنجم عبارت‌اند از: ۰/۰۴۶، ۰/۱۱۱، ۰/۱۴۹، ۰/۱۷۰ و ۰/۱۸۵. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر متغیر به معادله رگرسیون در هر کدام از گام‌ها، چند درصد از تغییرات متغیر وابسته تبیین شده بود. مقادیر  $R^2$  اضافه شده در گام‌های دوم تا پنجم به ترتیب عبارت بود از: ۰/۰۶۵، ۰/۰۳۸، ۰/۰۲۱ و ۰/۰۱۵. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر یک از متغیرها در هر یک از گام‌های پنج‌گانه این معادله، چه مقدار به میزان  $R^2$  اضافه شده بود. داده‌های به دست آمده نشان می‌دادند که ۱۸/۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته را این پنج متغیر تبیین می‌کردند.

تأثیر معنی‌داری بر سبک عدم مقابله ( $p=0/012$ ) داشت، جهت این تأثیر، منفی و معکوس بود، به این معنی که افرادی که از مهارت شنود بالاتری برخوردار بودند از سبک مدیریت تعارض عدم مقابله کمتر استفاده می‌کردند. بر اساس نتایج، مهارت بازخورد بر دو سبک مدیریت تعارض کنترل ( $p=0/003$ ) و عدم مقابله ( $p=0/000$ ) تأثیر معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود داشت، اما تأثیر معنی‌داری بر سبک راه‌حل‌گرایی ( $p=0/516012$ ) نداشت. جهت تأثیر این مهارت بر دو سبک کنترل و عدم مقابله، منفی و معکوس بود، به این معنی که افرادی که از مهارت بازخورد بالاتری برخوردار بودند از سبک مدیریت تعارض کنترل و عدم مقابله کمتر استفاده می‌کردند.

جدول ۱. عناصر متغیرهای درون معادله برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک کنترل)

نام متغیر	B	Beta	مقدار t	P
توافق‌پذیری	-۰/۵۶۱	-۰/۴۸۵	-۰/۳۴۸	۰/۰۰۰
برون‌گرایی	۰/۳۴۳	۰/۲۱۸	۳/۵۹۱	۰/۰۰۰
باوجدان بودن	۰/۳۰۱	۰/۲۸۱	۳/۹۰۵	۰/۰۰۰
مهارت بازخورد	-۰/۲۹۰	-۰/۱۴۶	-۲/۵۹۳	۰/۰۱۰
اشتیاق به تجارب تازه	۰/۱۹۸	۰/۱۳۵	۲/۲۶۰	۰/۰۲۵

$a=30/736$   $R=0/430$   $R^2=0/185$   $R^2.Ad=0/170$   $F=12/463$   $Sig=0/000$

درصد از تغییرات متغیر وابسته تبیین شده بود. مقادیر  $R^2$  اضافه شده در گام‌های دوم تا سوم به ترتیب عبارت بودند از: ۰/۰۳۶ و ۰/۰۱۷. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر یک از متغیرها در هر یک از گام‌های سه‌گانه این معادله، چه مقدار به میزان  $R^2$  اضافه شده بود. داده‌های به دست آمده نشان می‌داد که ۱۴/۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته را این سه متغیر تبیین می‌کردند.

با توجه به مقادیر ضریب رگرسیون در جدول ۱ مشخص شد که از بین پنج متغیر وارد شده به معادله، توافق‌پذیری و مهارت بازخورد دارای تأثیر معکوس و منفی بر متغیر وابسته بودند و برون‌گرایی، باوجدان بودن و اشتیاق به تجارب تازه، تأثیر مثبت و مستقیمی بر سبک مدیریت تعارض کنترل داشتند و تأیید شدند.

و در نهایت مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد، روان‌نژندی، و توافق‌پذیری به خاطر معنی‌دار نبودن و عدم پیش‌بینی سبک راه‌حل‌گرایی، در گام سوم رگرسیون چندمتغیره از معادله خارج شده و رد شدند.

و در نهایت مهارت کلامی، مهارت شنود و روان‌نژندی به خاطر معنی‌دار نبودن و پیش‌بین نبودن سبک کنترل در گام پنجم رگرسیون چندمتغیره از معادله خارج شده و رد شدند.

رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک راه‌حل‌گرایی)

مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای گام‌های یکم تا سوم عبارت‌اند از: ۰/۰۸۸، ۰/۱۲۴ و ۰/۱۴۱. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر متغیر به معادله رگرسیون در هر کدام از گام‌ها، چند

مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای گام‌های یکم تا سوم عبارت‌اند از: ۰/۰۸۸، ۰/۱۲۴ و ۰/۱۴۱. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر متغیر به معادله رگرسیون در هر کدام از گام‌ها، چند



جدول ۲. عناصر متغیرهای درون معادله برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک راه‌حل‌گرایی)

نام متغیر	B	Beta	مقدار t	P
باوجدان بودن	۰/۲۸۴	۰/۲۲۲	۳/۶۴۱	۰/۰۰۰
برون‌گرایی	۰/۴۳۵	۰/۲۳۱	۳/۷۵۰	۰/۰۰۰
اشتیاق به تجارب تازه	-۰/۲۳۱	-۰/۱۳۲	-۰/۳۱۷	۰/۰۲۱

a=۵۹/۸۳۰ R=۰/۳۷۵ R<sup>2</sup>=۰/۱۴۱ R<sup>2</sup>.Ad=۰/۱۳۲ F=۱۵/۰۸۲ Sig=۰/۰۰۰

رتیب عبارت بود از: ۰/۰۴۵، ۰/۰۶۰، ۰/۰۱۷، ۰/۰۲۱ و ۰/۰۱۲. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر یک از متغیرها در هر یک از گام‌های شش‌گانه این معادله، چه مقدار به میزان R<sup>2</sup> اضافه شده بود. داده‌های به دست آمده نشان می‌داد که ۳۴/۷ درصد از تغییرات متغیر وابسته را این شش متغیر تبیین می‌کنند.

رگرسیون چندمتغیره به روش گام‌به‌گام برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک عدم مقابله) مقادیر R<sup>2</sup> برای متغیرهای گام‌های یکم تا ششم عبارت‌اند از: ۰/۱۹۲، ۰/۲۳۷، ۰/۲۹۷، ۰/۳۱۴، ۰/۳۳۵ و ۰/۳۴۷. این مقادیر نشان می‌داد که با ورود هر متغیر به معادله رگرسیون در هر کدام از گام‌ها، چند درصد از تغییرات متغیر وابسته تبیین شده بودند. مقادیر R<sup>2</sup> اضافه شده در گام‌های دوم تا ششم به

جدول ۳. عناصر متغیرهای درون معادله برای پیش‌بینی متغیر وابسته (سبک عدم مقابله)

نام متغیر	B	Beta	مقدار t	P
اشتیاق به تجارب تازه	-۰/۰۰۱	-۰/۴۸۵	-۸/۹۴۶	۰/۰۰۰
مهارت بازخورد	-۰/۴۰۳	-۰/۱۴۳	-۲/۴۰۴	۰/۰۱۷
برون‌گرایی	۰/۴۸۰	۰/۲۱۶	۴/۰۱۷	۰/۰۰۰
روان‌نژندی	۰/۳۷۱	۰/۲۲۰	۳/۷۹۱	۰/۰۰۰
مهارت شنود	-۰/۵۴۰	-۰/۱۷۱	-۲/۹۱۳	۰/۰۰۴
توافق‌پذیری	۰/۲۳۳	۰/۱۴۲	۲/۲۲۵	۰/۰۲۷

a=۳۳/۲۲۹ R=۰/۵۸۹ R<sup>2</sup>=۰/۳۴۷ R<sup>2</sup>.Ad=۰/۳۳۳ F=۲۴/۱۹۲ Sig=۰/۰۰۰

متوسطه شهرستان بابل انجام شد. نتایج به دست آمده این پژوهش در زمینه تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های مدیریت تعارض نشان داد بین ویژگی شخصیتی روان‌نژندی و سبک مدیریت تعارض عدم مقابله رابطه مثبتی وجود داشت که با نتایج تحقیق سلیمی و همکاران (۱۳۸۸)؛ حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی داشت. باید توجه داشت افرادی که در شاخص روان‌رنجوری بالا هستند، ثبات عاطفی پایینی دارند و در موقعیت‌های پیچیده و تعارض‌ها بیشتر از آنکه به رقابت بپردازند به کناره‌گیری و اجتناب روی آورده، تمایل کمتری به تشریک‌مساعی برای حل پدیده تعارض نشان می‌دهند. در نتیجه این یافته دور از انتظار نبود. همچنین بین ویژگی شخصیتی برون‌گرایی بر هر سه سبک مدیریت تعارض و توافق‌پذیری و باوجدان‌بودن با سبک

با توجه به مقادیر ضریب رگرسیون در جدول ۳ مشخص شد که از شش متغیر وارد شده به معادله، سه متغیر اشتیاق به تجارب تازه، مهارت بازخورد و مهارت شنود دارای تأثیر منفی و معکوس با متغیر وابسته بودند و متغیرهای برون‌گرایی، روان‌نژندی و توافق‌پذیری دارای تأثیر مثبت و مستقیم بر سبک عدم مقابله بودند و تأیید شدند.

و در نهایت متغیرهای مهارت کلامی و باوجدان‌بودن به دلیل معنی‌دار نبودن در گام ششم رگرسیون چندمتغیره از معادله خارج شده و رد شدند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های مدیریت تعارض معلمان

مهارت‌های ارتباطی بالا است و برخورداری و استفاده از این ویژگی‌ها باعث می‌شود که با تعارض روبه‌رو شوند و کمتر از سبک‌های مدیریت تعارض عدم مقابله و کنترل که مساوی با عدم رویارویی با تعارض، تحت فشار قرار دادن دیگران، تحمیل دیدگاه‌ها و برآورده ساختن منافع خود بدون توجه به خشم دیگران است، استفاده کنند. البته یافته‌های این پژوهش برای تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی، رابطه معنی‌داری را نشان نداد که با پژوهش فهیم دویین و همکاران (۱۳۸۹) و خسروی و واصفیان (۱۳۹۱) ناهمخوان است که شاید دلیل آن را بتوان جامعه آماری متفاوت، توضیح داد، زیرا جامعه آماری این دو پژوهش در میان مدیران بوده ولی جامعه آماری این پژوهش در میان معلمان بوده و همان‌طور که یافته‌های تحقیق برور (۲۰۰۲) نشان داد: افراد دارای جایگاه مدیریتی بالا بیشتر از سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌مداری استفاده می‌کنند.

در این زمینه که ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی معلمان، پیش‌بین سبک مدیریت تعارض آنان هست نیز پژوهشی که مستقیماً به بررسی عوامل و ابعاد شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی در ارتباط با سبک‌های مدیریت تعارض بپردازد، تا همخوانی یا ناهمخوانی آن با این پژوهش مورد بررسی قرار بگیرد، یافت نشد. با این حال یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی پیش‌بین انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض هستند که با نتیجه مطالعات حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) و وود و همکاران (۲۰۰۸) همخوان بود. علاوه بر این یافته‌ها مشخص کرد که مهارت‌های ارتباطی نیز تا حدودی پیش‌بین انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض است که این یافته‌ها با نتایج پژوهش فهیم‌دویین و همکاران (۱۳۸۹) و خسروی و واصفیان (۱۳۹۱) همخوان بود. در قسمت سبک مدیریت تعارض کنترل نتایج نشان داد: ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، باوجدان‌بودن و اشتیاق به تجارب تازه، دارای رابطه مثبت و مستقیم و توافق‌پذیری و همچنین بعد بازخورد در مهارت‌های ارتباطی دارای رابطه معکوس و منفی برای پیش‌بینی این سبک هستند. باید توجه داشت که سبک کنترل درواقع کاربرد شیوه رقابتی در مدیریت تعارض است که در آن فرد تمایل به برآوردن منافع خود دارد، بدون توجه به این‌که این امر موجب تعارض با فرد دیگری می‌شود، با توجه به توضیحاتی که در مورد تمام

مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی تأثیر مستقیم داشت که با نتایج مطالعه وود و همکاران (۲۰۰۸)؛ سلیمی و همکاران (۱۳۸۸)؛ حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) و ایگبو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی داشت. در توجیه این یافته می‌توان گفت که افراد برون‌گرا، افرادی اجتماعی، مردم‌دوست، قاطع، فعال، پرانرژی و خوش‌بین هستند و به هنگام بروز تعارض سعی می‌کنند دلیل اصلی آن را تشخیص داده و از طریق تحلیل و بررسی آن را برطرف کنند. بنابراین می‌توان گفت به همین دلیل افرادی که شاخص برون‌گرایی بالا دارند از هر سه سبک به صورت متناوب استفاده می‌کنند، همچنین افراد توافق‌پذیر در روابط بین فردی به همکاری، اعتماد کردن و حمایت‌کنندگی تمایل دارند و کمتر خود را در تقابل با دیگران می‌بینند و افراد با ویژگی باوجدان‌بودن اغلب افرادی هدفمند، دارای اراده و کمتر منزوی هستند و می‌کوشند با تعارض مقابله کنند، برای همین استفاده بیشتر از سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی برای افرادی که نمره بالا در ویژگی‌های توافق‌پذیری و باوجدان‌بودن می‌آورند، دور از انتظار نیست. ویژگی شخصیتی اشتیاق به تجارب تازه بر سبک مدیریت تعارض عدم مقابله، تأثیر منفی و معکوسی داشت از عناصر رفتاری این افراد می‌توان انعطاف‌پذیری، تصور فعال، احساس زیباپسندی، توجه به احساسات درونی، تنوع‌طلبی، کنجکاوی ذهنی و استقلال در قضاوت را نام برد. اشخاص منعطف درباره دنیای درونی و بیرونی کنجکاو هستند و زندگی آن‌ها غنی از تجربه است. به نظر می‌رسد به دلیل وجود تجربه‌ها در تعامل و ارضا حس کنجکاوی، این افراد کمتر از سبک عدم مقابله استفاده می‌کنند.

نتایج حاصل از این پژوهش در حیطه تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض نشان داد که کسانی که دارای مهارت‌های ارتباطی بالاتر هستند، کمتر از سبک مدیریت تعارض عدم مقابله و کنترل استفاده می‌کنند و این با نتایج پژوهش فهیم‌دویین و همکاران (۱۳۸۹)؛ خسروی و واصفیان (۱۳۹۱) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که داشتن مهارت‌های ارتباطی در کاهش تعارضات مؤثر است، زیرا مهارت کلامی بالا، داشتن شنود مؤثر و دادن بازخورد مناسب به دیگران، روابط اجتماعی مطلوب، احساس همدردی با دیگران و توانایی دریافت پیشنهادها و انتقادات از جمله ویژگی‌های افراد دارای

ویژگی‌ها داده شد، می‌توان فهمید که توافق‌پذیری و مهارت بازخورد چرا به صورت معکوس پیش‌بین سبک کنترل است. در قسمت سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی نتایج حاکی از آن بود که ویژگی‌های شخصیتی باوجدان‌بودن و برون‌گرایی دارای رابطه مثبت و مستقیم و اشتیاق به تجارب تازه دارای رابطه معکوس و منفی با متغیر وابسته هستند و ابعاد مهارت‌های ارتباطی به صورت معنی‌داری پیش‌بین این سبک نیستند. باید توجه داشت که سبک راه‌حل‌گرایی کاربرد شیوه‌های همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض است و احتمالاً به همین دلیل ویژگی‌های برون‌گرایی و باوجدان بودن که دارای شاخصه‌های جمع‌گرایی و کنترل‌تکانه هستند، سهم بالایی در پیش‌بینی این سبک دارند. برای سبک مدیریت تعارض عدم مقابله، سه متغیر اشتیاق به تجارب تازه، مهارت بازخورد و مهارت شنود دارای رابطه منفی و معکوس و متغیرهای برون‌گرایی، روان‌نژندی و توافق‌پذیری دارای رابطه مثبت و مستقیم در پیش‌بینی سبک عدم مقابله هستند. سبک عدم مقابله کاربرد شیوه‌های اجتناب و تطابق یا سازش در مدیریت تعارض است که با همین توضیح می‌توان دلیل پیش‌بین بودن این متغیرها را روشن کرد.

نتایج این تحقیق و تحقیقات دیگر تا حدودی نشان‌دهنده این بود که مدیران و کارکنان ایرانی، نه فقط نگرش مثبتی نسبت به مباحث حوزه تعارض ندارند، بلکه گویی از مطرح‌شدن آن نیز واهمه دارند. با توجه به اهمیت موضوع و تأثیر آن بر شاخص‌های رفتار سازمانی و عملکرد شغلی، باید تحقیقات بیشتری در این حوزه به منظور آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان صورت گیرد. با توجه به اهمیت آموزش و پرورش و نقش کلیدی که معلمان در جریان تعلیم و تربیت دارند و ارتباطات گسترده‌ای که با همکاران و به خصوص دانش‌آموزان دارند و تأثیر زیاد و ماندگاری که در زندگی اجتماعی و آموزشی آنان به جا می‌گذارد، انتظار می‌رود آموزش و پرورش در کنار سنجش‌های گوناگونی که به عمل می‌آورد، بخشی را نیز به سنجش ابعاد روانی، شخصیتی، ارتباطی و شاخصه‌های مدیریتی معلمان اختصاص دهد تا از این طریق به معلمان در برقراری ارتباط بهتر در محیط آموزشی و سازمانی و چگونگی برخورد با مشکلات و تعارض‌ها یاری رساند و همان‌طور که می‌توان حدس زد،

پیشرفت و اعتلا محیط آموزشی و مربیان و معلمان آن به پیشرفت جامعه منجر می‌شود.

### منابع

- اشراقی، ح؛ کاشف، م؛ و محرم‌زاده، م (۱۳۸۸)، تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی، *نشریه المپیک*، سال هفدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵)، ۳۳-۴۶.
- تقوی قره‌باغ، ح و ملکی، د (۱۳۹۲)، رهبری تحول‌آفرین: با تأکید بر کاربرد آن در سازمان‌های آموزشی، چاپ دوم، تهران: انتشارات ارتباطات اجتماعی.
- حسن‌زاده، ر و اعتصامی، ا (۱۳۸۰)، بررسی ارتباط اثربخش مدیر بر رضایت شغلی کارکنان و پرستاران بیمارستان‌ها، *مجله تحقیقات پرستاری و مامایی*، شماره ۱۶، مقاله ۵، ۳۹-۲۲.
- حواسی، ز (۱۳۹۳)، رابطه سبک‌های رهبری و ویژگی‌های شخصیتی معلمان با پیوند دانش‌آموزان به مدرسه، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، رشته تحقیقات آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.
- حیدری‌نژاد، ص؛ مهربانی‌زاده هنرمند، م؛ داودی، ا؛ و پاینده، م (۱۳۸۹)، ارتباط میان ویژگی‌های شخصیتی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تربیت‌بدنی استان خوزستان، *دوفصلنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد*، سال سوم، شماره ۵، ۷۴-۶۵.
- خائف‌الهی، ا؛ متقی، پ؛ حسن‌زاده، ح؛ و حبیبی‌تبار، ز (۱۳۹۰)، تبیین مدل تأثیرگذاری ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بر تعهد سازمانی آن‌ها با توجه به نقش سبک‌های رهبری، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۱، ۸۸-۷۱.
- خسروی، م و واصفیان، ف (۱۳۹۱)، رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال پنجم، شماره ۳، پاییز ۹۳، ۷۴-۵۹.
- دهقانی فیروزآبادی، ح؛ حمیدی، م؛ و سیف‌پناهی شعبانی، ج (۱۳۸۹)، ارتباط پنج بُعد شخصیتی و شیوه‌های مقابله با تعارض، *نشریه مدیریت ورزشی*، سال دوم، شماره ۷، ۹۲-۷۳.
- رایبیز، اس (۱۳۹۱)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چاپ سی و چهارم، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، اس (۱۳۹۲)، *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها* (جلد دوم)، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، چاپ پانزدهم، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Personality Trait, Gender and Conflict Resolution Strategies of Spouses. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190, 490-496.
- Karney, B.P., Bradbury, T. N. (2000). Attribution in marriage state or trait? *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 295-309.
- Kaushal, R., & Kwantes, C.T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5): 579-603.
- Kims, A. (1997). Life Skills Training: Reinforcing Resistance to Drugs and Alcohol Through Teen Role Models, *Network*, 12(4): 78-91.
- Lee, Kim. L. (2009). An examination between the relationship of conflict management styles and employees' satisfaction with supervision. *International Journal of Business and Management*, 3(9): 11-25.
- Park, H., Antonioni, D. (2006). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution Strategy. *Journal of Research in Personality*, 41 (1): 110-125.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*, 4th Ed. New Brunswick; New Jersey: Transaction Publishers.
- Thompson, N. (2000). *People skills: A Guide to Effective practice in the Human Services*. 2<sup>nd</sup> Edition, Maidenhead: Mccraw Hill International.
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2): 126-131.
- رضائیان، ع (۱۳۹۳)، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، چاپ هشتم، تهران، انتشارات سمت.
- سلیمی، سیدح؛ کریمی‌نیا، ر؛ و اسماعیلی، ع (۱۳۸۸)، رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی، مجله طب نظامی، بهار ۱۳۹۰، سال سیزدهم، شماره ۱، پیاپی ۴۷، ۱۱-۱۶.
- فهمیدوین، ح؛ پیمانی‌زاد، ح؛ محمدپور نیرومند، ح؛ و جورابچی بخارائی، ص (۱۳۸۹)، رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض و مقایسه این متغیرها در مدیران و مربیان شاغل در ورزش کشتی استان خراسان شمالی، فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی، سال اول، شماره ۱، ۴۸-۵۸.
- قبادی، م (۱۳۸۷)، مهارت‌های ارتباطی، ماهنامه بانک ملی، شماره ۱۵۰، اسفند، ص ۱۶.
- گریفین، ر؛ مورهد، گ (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ بیست و دوم، تهران: نشر مروارید.
- مقیم، سید م (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات ترمه.
- یوسفی، ف (۱۳۸۵)، رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در دانشجویان، فصلنامه روان‌شناسان ایرانی، سال سوم، شماره ۱۹، ۱۳-۵.
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1): 5-24.
- Breen, RB. (1989). The effects of a communication skillsworkshop on dyadic adjustment inmarital relationships. *Dissertation for the degree of doctor of education*, The East Texas State University.
- Brewer, N. Mitchell, P., Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1): 78-94.
- Çetin, M. Ö., & Hacifazlıoğlu, Ö. (2004). Academics conflict management styles. *Dogus Universities Dergisi*, 5 (2):155-162.
- Champoux, J, E. (2011). *Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations*, 4th Ed. New York : Routledge.
- Erçetin, Ş; Banerjee, S. (2013). *Chaos, Complexity and Leadership*, Edition: 2015<sup>th</sup>. Dordrecht: Springer International Publishing.
- Hans, A., Al Bariki . S. H. (2012). Conflict management styles in oil and gas sector in Sultanate of Oman. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 4(1): 1-15.
- Hellriegel, D. Jackson, S.E. Slocum, J.W. (2007). *Management* . 11<sup>th</sup> Edition, South Western College publishing. Mason, Ohio: South-Western; London: Thomson Learning.
- Igbo, H. I., Grace, A. R., Christiana, E. O. (2015). Relationship between Duration of Marriage,