

## بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی

محمود نکویی مقدم<sup>۱</sup>، نرگس پیرمرادی بزنجانی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۲/۱۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۷/۲)

### چکیده

در عصر کنونی شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد در بسیاری از موقعیت‌های زندگی ضرورت پیدا می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که یکی از علل و عوامل بوجود آورنده تعارض در سازمان‌ها، وجود تفاوت‌های فردی و شخصیتی افراد می‌باشد. به عبارت دیگر، تعارض به این دلیل بروز می‌کند که، افراد همیشه در خصوص اهداف، موضوعات، عقاید و موارد مشابه توافق ندارند و از آنجا که، افراد موجود در سازمان‌ها با ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی از جمله کانون کنترل (درون‌گرا، برون‌گرا)، قدرت طلبی، عزت نفس، سازگاری با موقعیت، ریسک‌پذیر بودن و... مشغول فعالیت هستند، موجبات تعارض بیشتر، در بین افراد فراهم می‌شود. لذا در تحقیق حاضر از میان ویژگی‌های مختلف شخصیتی که بر رفتار سازمانی اثر می‌گذارند، تعدادی از ویژگی‌های شخصیتی مطرح شده توسط «رابینز»، از جمله کانون کنترل، قدرت طلبی، عزت نفس و سازگاری با موقعیت، مورد توجه قرار گرفته است و از آنجا که دامنه تعارضات سازمانی وسیع و گسترده است، به تعارضات بین فردی (بین اشخاص) محدود و محصور شده است. تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که بین ویژگی‌های شخصیتی و تعارضات سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این پژوهش با استفاده از مطالعات مقطعی و روش همبستگی، در سال ۱۳۸۶ انجام گرفت. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که رابطه مثبت معنادار آماری بین ویژگی‌های شخصیتی کانون کنترل و قدرت طلبی کارکنان و تعارضات سازمانی (بین فردی) وجود دارد و بین ویژگی‌های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارضات سازمانی (بین فردی) ارتباط منفی معناداری وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان، وجود تناقض در بین افراد است. تعارض به عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید [۱۱]. اما یکی از عوامل اثرگذار بر تعارض، وجود ویژگی‌های شخصیتی متفاوت بین افراد موجود در سازمان می‌باشد. افراد از لحاظ استعدادها، علائق و توانایی‌ها و دیگر خصوصیات شخصیتی با یکدیگر متفاوتند. بدیهی است اختلافات فردی باعث بسیاری از تفاوت‌های رفتار انسانی هستند و نخستین سرچشمه این اختلافات، شخصیت آدمی است. چرا که تحقیقات نشان می‌دهند که ممکن است بسیاری از مشکلات سازمان‌ها با عوامل شخصیتی ارتباط داشته باشند. به این معنا که این ویژگی‌های شخصیتی، افراد را مستعد انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های مختلف می‌نماید [۶].

#### بیان مسأله

در بسیاری از سازمان‌ها تعارض بصورت یک مسأله جدی وجود دارد، شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد [۷]. «کوهن»، تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است [۲۱]. پس تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده آن و پیشنهاد راه حلی منطقی و درست برای بهره‌برداری بهینه از آن است [۱۷]. به همین دلیل، مهم این است که تعارض اداره شود و نه اینکه سرکوب شود و نه اینکه اجازه داده شود تعارض تشدید و از کنترل خارج شود [۲۵]. شناخت علل تعارض می‌تواند در تعیین راه‌حل‌های احتمالی کمک کند و عواقب ناشی از تعارض می‌تواند برای سازمان، خواه در منازعات کارگری و مدیریت، تعارض‌های واحدهای مختلف یک سازمان، یا تعارض بین افراد، گران تمام شود. آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی افراد یک سازمان می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل

۱۰۷ \_\_\_\_\_ بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و ...

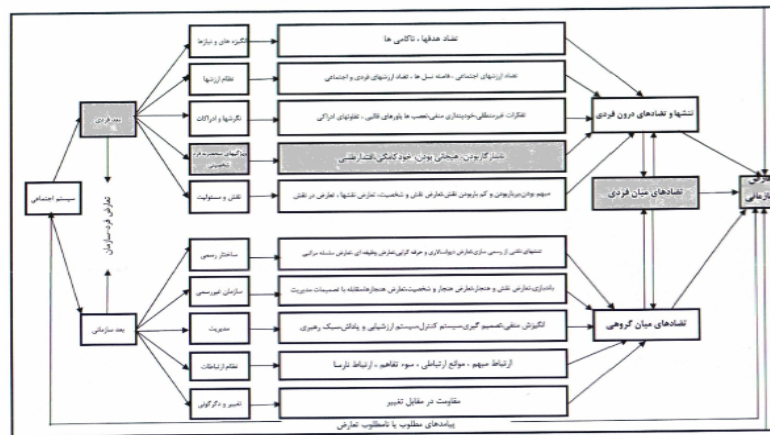
بسیاری از مسائل یاری دهد، وقتی آنها قبول کردند که انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، در پی این نخواهند بود که از همه کارکنان رفتار یکسانی انتظار داشته باشند. [۱۴]. سؤال اساسی که این تحقیق در پی یافتن پاسخ مناسب برای آن است، این می‌باشد، آیا بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟

### ادبیات تحقیق

تحقیقات زیادی پیرامون ویژگی‌های شخصیتی و تعارض سازمانی در خارج و داخل کشور بصورت جداگانه انجام شده است. ولی بحث‌های اندکی در زمینه رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی (کانون کنترل، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی)، و تعارض بین فردی صورت گرفته است، و آنچه مسلم است، در همه جا و در هر سازمانی تعارض وجود دارد. تعارض ممکن است شخصی، بین دو نفر یا بین گروه‌های رقیب و سرانجام بین ائتلاف‌های حاکم باشد. در برخی از موارد بصورت جزئی از ساختار سازمانی، نقش افراد، نگرشها و نوع کارهایی در می‌آید که به صورت قالبی یا کلیشه‌ای انجام می‌شود و گاهی هم به سبب کمیابی منابع به وجود می‌آید. در برخی از موارد آشکار و گاهی نهان است. دلیل هر چه باشد و این پدیده به هر شکلی درآید، همیشه و در هر حال در تضاد منافع ریشه دارد و در سازمان‌ها تعارض تنها به سبب تضادهای بین افراد بوجود نمی‌آید [۲۰]. شاید بتوان گفت کسی که در خصوص «شخصیت و تعارض سازمانی» تحقیقات زیادی را انجام داده «بارون» می‌باشد. او در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان «شخصیت و تعارض سازمانی» به تحقیقات زیادی، مبنی بر اثر عوامل ذاتی فرد بر تعارض اشاره کرده است. او می‌گوید: ویژگی‌های شخصیتی، سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به حل تعارضات فردی می‌شود. در رابطه با این تحقیقات، «توماس» بیان می‌کند که یک دسته از تمایلات و ویژگی‌های شخصیتی، نقش اساسی بر وقایع و رویدادهای تعارض دارند [۱۵]. «لام تاو گزلی» (۱۹۸۱) در تحقیقی نشان دادند که مدیران عمدتاً عملکرد ضعیف را به نواقص شخصیتی کارکنان نظیر تنبلی، فقدان مهارت یا فقدان انگیزه نسبت می‌دهند. بر اساس این، تحقیقات پیشنهاد می‌کند که مدیران باید از این فرض که رفتارهای بد بر افراد بد دلالت دارند پرهیز کنند. در حقیقت رفتارهای پرخاشگرانه یا زنده‌ای که بعضاً در تعارضات شخصی مشاهده می‌شوند. غالباً نمود ناتوانی افرادی‌اند که نیت خوبی دارند ولی در برخورد با تجارب احساسی،

مهارت چندانی ندارند [۱۸]. «والتر» (۱۹۷۰). در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافت که، افرادی که از سازگاری با موقعیت بالایی برخوردارند، در موقعیت‌های مختلف بطور مستقل به کارهایشان می‌پردازند و بقدر کافی به خود متکی هستند، به قضاوت‌های خویش اطمینان داشته و در ارتباط با تصمیماتشان احساس مسئولیت می‌کنند، انتقادات را با خوشرویی می‌پذیرند و زمانی که با تصمیمات و عقایدشان مخالفت شود، دلسرد نمی‌شوند [۱۰]. «دمبو» (۱۹۹۴) و «لورن» (۱۹۹۷)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که، احساس امنیت و عزت نفس از مهمترین ویژگی افراد سازگار می‌باشد [۵]. که به نظر می‌رسد این خود زمینه ساز کاهش بروز تنشها و تعارضات میان افراد می‌باشد. چراکه، یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که با افزایش سازگاری با موقعیت کارکنان، تعارض سازمانی کاهش می‌یابد. «لطفعلی فروزان» در تحقیقات خود، تحت عنوان «بررسی سبک‌های حل تعارضات سازمانی و ارتباط آن با شخصیت مدیران» به این نتیجه دست یافت که برخی از ویژگی‌های شخصیتی در بروز تعارض مؤثر هستند. مثلاً افرادی دارای تیپ شخصیتی نوع A هستند در بروز تعارضات در سازمان می‌توانند نقش بیشتری نسبت به افراد دارای تیپ شخصیتی نوع B داشته باشند [۱۳].

### چارچوب نظری تحقیق



نمودار ۱. چارچوب نظری تحقیق [۲]

همانطور که در نمودار (۱) مشاهده می‌شود: در تحلیل بعد فردی، تاثیر ویژگی‌های شخصیتی و مسایل درون فردی (ناکامی‌ها، تضاد درونی، اضطراب‌ها و فشارهای روانی و...)، در ایجاد و تشدید کشمکش‌های فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در تحلیل بعد سازمانی، اثرات ساختار سازمانی و فرایندهای مهم سازمانی چون شیوه‌های مدیریت، ارتباطات و تغییر سازمانی و گروه‌های غیررسمی در بروز و تشدید تعارض مورد بررسی می‌باشد [۲]. که در این پژوهش تعارض از بعد فردی و از انواع ویژگی‌های شخصیتی مختلف، تعدادی از ویژگی‌های عمده شخصیتی که بر رفتار سازمانی اثر می‌گذارند، از دیدگاه «رابینز» انتخاب شده‌اند، که عبارتند از: کانون کنترل، عزت نفس، قدرت طلبی (اقتدار گرایی)، سازگاری با موقعیت.

### فرضیات تحقیق

۱. بین ویژگی شخصیتی کانون کنترل کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.
۲. بین ویژگی شخصیتی عزت نفس کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.
۳. بین ویژگی شخصیتی قدرت طلبی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.
۴. بین ویژگی شخصیتی سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

پژوهش توصیفی حاضر، از نوع همبستگی است که به صورت مقطعی انجام پذیرفته و رابطه میان متغیرهای مربوط به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) را مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه پژوهش را کارکنان ۱۲ سازمان دولتی شهر کرمان به تعداد ۱۹۸۴ نفر تشکیل دادند. سازمان‌های دولتی بر اساس نوع فعالیتشان به سه گروه زیر بنایی و تولیدی، گروه فرهنگی، آموزشی و پژوهشی و گروه ستادی، طبقه بندی شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر طبقه، معادل ۲۵۰ نفر با فروض زیر انتخاب گردیدند.

$$n = \frac{\frac{z_{1-\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}}{1 + \left[ \frac{1}{N} \left( \frac{z_{1-\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2} - 1 \right) \right]} = \frac{\frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.058)^2}}{1 + \left[ \frac{1}{1984} \left( \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.058)^2} - 1 \right) \right]} = 250$$

$Z=1/96$ : صدک نهمصد و هفتاد پنج هزارم در توزیع نرمال استاندارد.

$P=0/5$  و  $q=1-p$ : نسبت واحدهای جامعه با یک ویژگی مورد نظر.

$\alpha=0/05$ : خطا یا احتمال ارتکاب به خطای نوع اول.

$d=0/058$ : حداکثر خطای برآورد در نظر گرفته شده.  $N=1984$ : حجم جامعه.

به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز، از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه تجدید نظر شده ویژگی‌های شخصیتی شامل ۲۴ سؤال که بر اساس ابعاد کانون کنترل (درون‌گرا، برون‌گرا و مرکب)، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی [۲۳] و به صورت ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، نسبتاً موافق، مخالف، کاملاً مخالف) طراحی شده است و با میانه سؤال‌های پرسشنامه، هریک از ابعاد سنجیده شده است. به این ترتیب که نمره‌های کمتر از ۳ مربوط به کانون کنترل برونی، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی پایین و خیلی پایین، نمره ۳ مربوط به کانون کنترل مرکب، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی متوسط و نمره‌های بیش از ۳ مربوط به کانون کنترل درونی، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی بالا و یا خیلی بالا می‌باشد (نگاره ۱).

نگاره ۱. توصیف ابعاد متغیر ویژگی‌های شخصیتی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان

تعداد	بی پاسخ	بیشترین	کمترین	مد	میانه	میانگین	ابعاد
۲۵۰	۱	۵	۱	۴	۴	۴/۱۸۴۷	کانون کنترل
۲۵۰	۲	۵	۱	۴	۴	۴/۱۵۳۲	عزت نفس
۲۵۰	۵	۵	۱	۴	۴	۳/۸۱۶۳	سازگاری با موقعیت
۲۵۰	۵	۵	۱	۴	۴	۳/۹۰۲	قدرت طلبی

برای سنجش تعارض سازمانی (بین فردی) با استفاده از پرسشنامه خود ساخته محقق که دارای مؤلفه‌های (تفاوت‌های شخصیتی، فشارهای ناشی از نقش، ناکامی‌ها، خودبینی، سوء تفاهم‌ها و ادراکات و طرز تلقی‌های متفاوت، ارتباطات نارسا)، و شامل ۳۰ سؤال می‌باشد، استفاده گردید. میزان تعارض آزمودنی‌ها بین نمره ۱ تا ۵ رتبه بندی شده بود. به

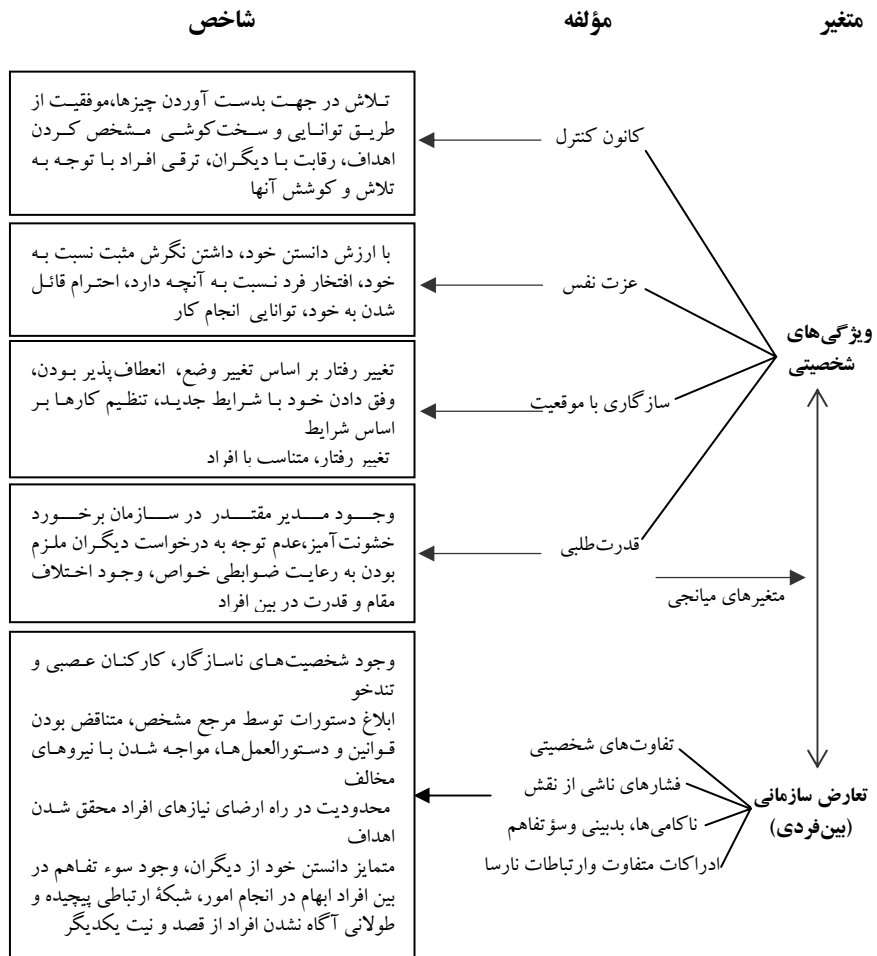
این ترتیب که کمترین مقدار ۱ و بیشترین مقدار ۵ می باشد. با میانه سؤالات، میزان تعارض سازمانی سنجیده می شود. یعنی نمره های کمتر از ۳ مربوط به تعارض سازمانی پایین و خیلی پایین، نمره ۳ مربوط به تعارض سازمانی متوسط و نمره بیش از ۳ مربوط به تعارض سازمانی بالا یا خیلی بالا می باشد (نگاره-۲).

نگاره ۲. توصیف تعیین میزان تعارض سازمانی (بین فردی)

متغیر	میانگین	میانه	مد	کمترین	بیشترین	بی پاسخ	تعداد
تعارض سازمانی (بین فردی)	۳/۴۱۱۶	۳	۴	۱	۵	۱	۲۵۰

جهت سنجش میزان اعتبار (روایی) پرسشنامه ها، از قضاوت خبرگان بهره گیری به عمل آمده و پرسشنامه ها به همراه یک مقدمه در اختیار ۵ نفر از افراد صاحب نظر قرار گرفت و از آنها خواسته شد با توجه به سؤالات در نظر گرفته شده برای سنجش متغیرهای مورد نظر، رو بودن سؤالات را مشخص نمایند. پرسشنامه ها پس از عودت با استفاده از روش «سیگما شمارش» [۱۶] مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت روایی پرسشنامه ویژگی های شخصیتی ۹۳/۳۵٪ و روایی پرسشنامه تعارض سازمانی (بین فردی) ۹۲٪ تعیین گردید.

به منظور تعیین ثبات (پایایی) ابزار سنجش، از روش آزمون مجدد استفاده گردید. پرسشنامه ها در دونوبت به فاصله ده روز بین یک نمونه ۱۰ نفره توزیع و جمع آوری شد. آنگاه همبستگی بین نمره مرتبه اول و دوم هر فرد با استفاده از ضریب همبستگی کندال و اسپیرمن محاسبه گردید و ضریب پایایی برای پرسشنامه ویژگی های شخصیتی به ترتیب ۸۹/۹٪ و ۹۶٪ و برای پرسشنامه تعارض سازمانی (بین فردی) به ترتیب ۸۵/۴٪ و ۹۳/۶٪ محاسبه گردید. بعد از ورود داده های خام به نرم افزار SPSS ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، میانه و مد) میزان ابعاد ویژگی های شخصیتی (کانون کنترل، عزت نفس، سازگاری با موقعیت، قدرت طلبی) و تعارض سازمانی (بین فردی) محاسبه گردید و به منظور اثبات یا رد فرضیه های پژوهش از آزمون های همبستگی پیرسون و کندال استفاده گردید. همچنین وجود یا عدم وجود رابطه بین ویژگی های شخصیتی و تعارض سازمانی (بین فردی) با توجه به متغیرهای میانجی (اطلاعات زمینه ای) از تحلیل لگاریتم خطی بدست آمد.



نمودار ۲. معیارها و شاخص‌های بررسی رابطه بین دو متغیر ویژگی‌های شخصیتی و تعارض سازمانی

### یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل آمار توصیفی در خصوص اطلاعات زمینه‌ای آزمودنی‌ها به شرح نگاره شماره ۳ می‌باشد:



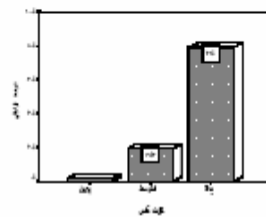
نگاره ۳. فراوانی و درصد پاسخگویان از نظر اطلاعات زمینه‌ای

عنوان متغیر	فراوانی	درصد
<b>نوع سازمان:</b>		
گروه ستادی	۹	٪۳/۶
گروه فرهنگی، آموزشی و پژوهشی	۷۴	٪۲۹/۶
گروه زیربنایی و تولیدی	۱۶۷	٪۶۶/۸
<b>جنسیت:</b>		
زنان	۹۲	٪۳۶/۸
مردان	۱۵۸	٪۶۳/۲
<b>وضعیت تأهل:</b>		
مجرد	۳۲	٪۱۲/۸
متأهل	۲۱۶	٪۸۶/۴
بدون پاسخ	۲	٪۰/۸
<b>میزان تحصیلات:</b>		
زیر دیپلم	۴	٪۱/۶
دیپلم	۵۳	٪۲۱/۲
فوق دیپلم	۴۸	٪۱۹/۲
لیسانس	۱۱۴	٪۴۵/۶
فوق لیسانس و بالاتر	۳۱	٪۱۲/۴
<b>وضعیت استخدامی:</b>		
رسمی	۱۴۴	٪۵۷/۶
غیر رسمی	۱۰۶	٪۴۲/۴
<b>سن:</b>		
کمتر یا مساوی ۳۰ سال	۷۶	٪۳۰/۴
۳۱-۴۰ سال	۹۱	٪۳۶/۴
۴۱ سال و بیشتر	۷۸	٪۳۱/۲
بی پاسخ	۵	٪۰/۲
<b>سابقه خدمت:</b>		
کمتر از ۵ سال	۵۹	٪۲۳/۶
۵-۱۰ سال	۴۸	٪۱۹/۲
۱۱-۲۰ سال	۷۱	٪۲۸/۴
۲۰ سال و بیشتر	۷۰	٪۲۸

توصیف متغیر ویژگی‌های شخصیتی: با توجه به انجام محاسبات از طریق آزمون کای دو ( $\chi^2$ ) و با توجه به توزیع فراوانی‌ها، از بین ۲۵۰ آزمودنی مورد بررسی، کانون کنترل ۵۳ نفر

(۲۱/۳ درصد) مرکب و ۱۹۶ نفر (۷۸/۷ درصد) درون گرا و کاملاً درون گرا ارزیابی شده است. در ضمن ۱ نفر از کارکنان کانون کنترل خود را مشخص نکرده است. لذا می توان نتیجه گرفت کانون کنترل کارکنان درون گرا و کاملاً درون گرا است (نگاره-۴ و نمودار-۳). از بین ۲۵۰ آزمودنی مورد بررسی، عزت نفس ۴ نفر (۱/۶ درصد) پایین، ۴۸ نفر (۱۹/۴ درصد) متوسط و ۱۹۶ نفر (۷۹/۰ درصد) بالا ارزیابی شده است. در ضمن ۲ نفر از کارکنان عزت نفس خود را مشخص نکرده است. لذا می توان نتیجه گرفت عزت نفس کارکنان بالا است (نگاره-۵ و نمودار-۴). از بین ۲۵۰ آزمودنی مورد بررسی، میزان سازگاری با موقعیت ۱۸ نفر (۷/۳ درصد) پایین، ۸۱ نفر (۳۳/۱ درصد) متوسط و ۱۴۶ نفر (۵۹/۶ درصد) بالا ارزیابی شده است. در ضمن ۵ نفر از کارکنان میزان سازگاری با موقعیت خود را مشخص نکرده است، لذا می توان نتیجه گرفت میزان سازگاری با موقعیت کارکنان بالا است (نگاره-۶ و نمودار-۵). از بین ۲۵۰ آزمودنی مورد بررسی، میزان قدرت طلبی ۳ نفر (۱/۲ درصد) پایین، ۸۸ نفر (۳۵/۹ درصد) متوسط و ۱۵۴ نفر (۶۲/۹ درصد) بالا ارزیابی شده است. در ضمن ۵ نفر از کارکنان میزان قدرت طلبی خود را مشخص نکرده است. لذا می توان نتیجه گرفت میزان قدرت طلبی کارکنان بالا است (نگاره-۷ و نمودار-۶).

عزت نفس	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	آماره کای دو	درجه آزادی	معنی داری
پایین	۴	۱/۶	۱/۶	۲۲۲/۷۲۲	۲	۰/۰۰۰
متوسط	۴۸	۱۹/۴	۱۹/۴			
بالا	۱۹۶	۷۹/۰	۷۹/۰			
کلی	۲۴۸	۹۸/۰	۹۸/۰			
نی پاسخ نکرده	۲	-	-			
کلی	۲۵۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰			



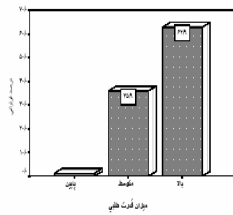
نگاره-۴ و نمودار-۵. نگاره توزیع فراوانی و آماره  $\chi^2$  و نمودار درصد فراوانی عزت نفس کارکنان

کانون کنترل	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	آماره کای دو	درجه آزادی	معنی داری
مرکب	۵۱	۲۰/۴	۲۰/۴	۸۲/۱۳۳	۱	۰/۰۰۰
درون گرا کاملاً	۱۹۶	۷۸/۶	۷۸/۶			
درون گرا	۲۲۹	۹۱/۶	۹۱/۶			
کلی	۲۸۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰			
نی پاسخ نکرده	۱	-	-			
کلی	۲۵۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰			



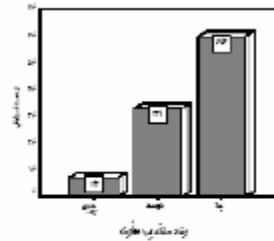
نگاره-۳ و نمودار-۴. نگاره توزیع فراوانی و آماره  $\chi^2$  و نمودار درصد فراوانی کانون کنترل کارکنان

میزان قدرت طلب	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی پاسخگو	آماره کای دو	درجه آزادی	معنی داری
پایین	۳	۱/۲	۱/۲	۱۴/۳۳۵	۲	۰/۰۰۰
متوسط	۸۸	۳۵/۲	۳۵/۹			
بالا	۱۵۴	۶۱/۶	۶۷/۹			
کلی	۲۴۵	۹۸/۰	۱۰۰/۰			
بی پاسخ کلی	۵	۲/۰	-			
کلی	۲۵۰	۱۰۰/۰	-			



نگاره-۷ و نمودار-۶. نگاره توزیع فراوانی و آماره  $\chi^2$  و نمودار درصد فراوانی میزان قدرت طلبی کارکنان

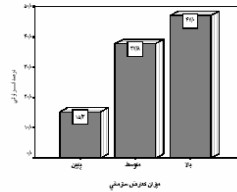
میزان سازگاری با موقعیت	فراوانی	درصد فراوانی پاسخگو	درصد فراوانی کارکنان	آماره کای دو	درجه آزادی	معنی داری
پایین	۶۸	۷/۷	۷/۳	۱۰/۳۳۵	۳	۰/۰۰۰
متوسط	۸۱	۲۱/۲	۲۲/۸			
بالا	۱۳۴	۵۸/۲	۵۹/۴			
کلی	۲۳۵	۹۸/۰	۱۰۰/۰			
بی پاسخ کلی	۵	۲/۰	-			
کلی	۲۵۰	۱۰۰/۰	-			



نگاره-۶ و نمودار-۵. نگاره توزیع فراوانی و آماره  $\chi^2$  و نمودار فراوانی میزان سازگاری با موقعیت کارکنان

توصیف متغیر تعارض سازمانی (بین فردی): با توجه به توزیع فراوانی ها، نتایج نشان داد که میانه تعارض سازمانی کارکنان در سازمان های گروه فرهنگی و آموزشی برابر با ۳ (متوسط) و در بقیه گروه ها برابر ۴ (زیاد) به دست آمده است، و نیز پراکنندگی تعارض سازمانی کارکنان در همه گروه ها یکسان است. از بین ۲۵۰ آزمودنی مورد بررسی، میزان تعارض سازمانی ۳۸ نفر (۱۵/۳ درصد) پایین، ۹۴ نفر (۳۷/۸ درصد) متوسط و ۱۱۷ نفر (۴۷/۰ درصد) بالا ارزیابی شده است. در ضمن ۱ نفر از کارکنان میزان تعارض سازمانی خود را مشخص نکرده است. و با توجه به اینکه میزان تعارض سازمانی (۴۷/۰ درصد) کارکنان بالا است لذا می توان نتیجه گرفت میزان تعارض سازمانی کارکنان بالا است (نگاره-۸ و نمودار-۷).

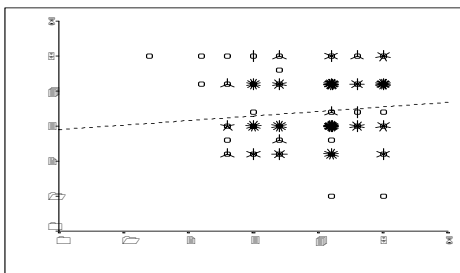
معنی داری	درجه آزادی	آماره کای دو	درصد فراوانی پاسخگو	درصد فراوانی	فراوانی	میزان تعارض سازمانی
۰/۰۰۰	۴	۳۹/۷۸۳	۱۵/۳	۱۵/۲	۴۸	پایین
			۳۷/۸	۳۷/۶	۹۴	متوسط
			۴۷/۰	۴۶/۸	۱۱۷	بالا
			۱۰۰/۰	۹۹/۶	۳۴۹	ککل
			-	۰/۴	۱	بی پاسخ
			-	۱۰۰/۰	۲۵۰	ککل



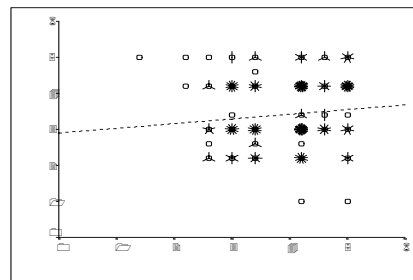
نگاره ۸- و نمودار ۷- توزیع فراوانی و آماره کای دو میزان تعارض سازمانی و درصد فراوانی میزان تعارض

در خصوص اثبات فرضیه‌ها، یعنی تعیین رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی (کانون کنترل، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و قدرت طلبی) و تعارض سازمانی (بین فردی) با توجه به نگاره شماره ۹، نتایج زیر به دست آمده است:

با توجه به نمودارهای پراکنش، بین ویژگی‌های شخصیتی کانون کنترل و قدرت طلبی کارکنان با متغیر تعارض سازمانی (بین فردی) رابطه معنی دار مستقیم وجود دارد. به عبارت دیگر، هرچه فرد به سمت کانون کنترل درونی بیشتر (نمودار ۸) و قدرت طلبی بیشتری (نمودار ۹) تمایل داشته باشد، میزان تعارض سازمانی (بین فردی) افزایش می‌یابد.

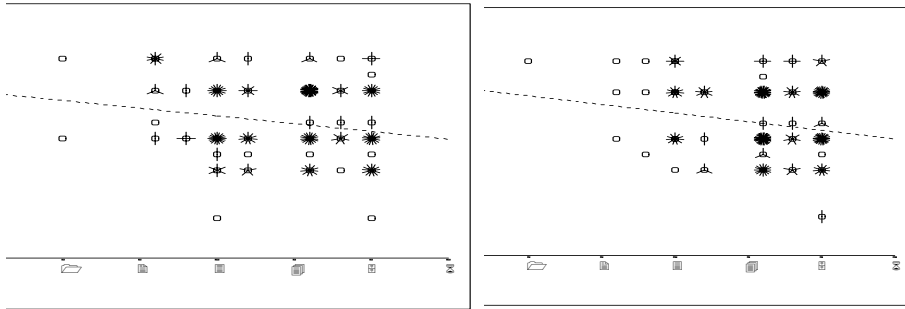


نمودار ۹. نمودار پراکنش قدرت طلبی در برابر تعارض سازمانی



نمودار ۸. نمودار پراکنش کانون کنترل در برابر تعارض

بین ویژگی های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان با متغیر تعارض سازمانی (بین فردی) رابطه معنی دار معکوس وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان عزت نفس کارکنان (نمودار-۱۰) و سازگاری با موقعیت کارکنان (نمودار-۱۱)، میزان تعارض سازمانی (بین فردی) کاهش می یابد.



نمودار ۱۰. نمودار پراکنش عزت نفس در برابر تعارض سازمانی  
نمودار ۱۱. نمودار پراکنش سازگاری با موقعیت در برابر تعارض سازمانی

نگاره ۹. رابطه بین ویژگی های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) با استفاده از ضریب همبستگی کندال و پیرسون

تعارض سازمانی (بین فردی)					ویژگی های شخصیتی
پیرسون		فراوانی	کندال		
P - مقدار	ضریب همبستگی		P - مقدار	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۰	۰/۱۵۳	۲۴۹	۰/۰۱۸	۰/۱۲۵	کانون کنترل
۰/۰۰۳	- ۰/۱۸۶	۲۴۸	۰/۰۳۰	- ۰/۱۱۵	عزت نفس
۰/۰۰۲	- ۰/۱۹۷	۲۴۵	۰/۰۳۴	- ۰/۱۱۱	سازگاری با موقعیت
۰/۰۱۶	۰/۱۱۰	۲۴۵	۰/۰۵	۰/۱۲۷	قدرت طلبی

در این پژوهش وجود یا عدم وجود رابطه بین ویژگی های شخصیتی و تعارض سازمانی (بین فردی)، با توجه به متغیرهای میانجی (جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، وضعیت استخدامی، سن و سابقه خدمت)، از تحلیل لگاریتم خطی به دست آمده است، و نتایج به شرح نگاره ۱۰ به دست آمده است:

$$\perp = \text{مستقل است} \quad \not\perp = \text{مستقل نیست}$$

نگاره ۱۰. رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) و متغیرهای میانجی با استفاده از تحلیل لگاریتم خطی

ویژگی‌های شخصیتی تعارض سازمانی B	کانون کنترل A1	عزت نفس A2	سازگاری با موقعیت A3	قدرت طلبی A4
جنسیت C	$A_1 \perp B \perp C$	$A_2 \perp B \perp C$	$A_3 \perp B \perp C$	$A_4 \perp B \perp C$
تأهل D	$A_1 \perp B \perp D$	$A_2 \perp B \perp D$	$A_3 \perp B \perp D$	$A_4 \not\perp B \mid D = 1$ = ۱ متأهل
				$A_4 \perp B \mid D = 2$ = ۲ مجرد
میزان تحصیلات E	$A_1 \perp B \perp E$	$A_2 \perp B \perp E$	$A_3 \perp B \perp E$	$A_4 \not\perp B \mid E = 1$ = ۱ فوق دیپلم و کمتر
				$A_4 \perp B \mid E = 2$ = ۲ لیسانس و بالاتر
وضعیت استخدامی F	$A_1 \perp B \perp F$	$A_2 \perp B \perp F$	$A_3 \perp B \perp F$	$A_4 \not\perp B \mid F = 1$ = ۱ رسمی
				$A_4 \perp B \mid F = 2$ = ۲ غیررسمی
سن G	$A_1 \perp B \perp G$	$A_2 \perp B \perp G$	$A_3 \perp B \perp G$	$A_4 \perp B \perp G$
سابقه خدمت H	$A_1 \perp B \perp H$	$A_2 \perp B \perp H$	$A_3 \perp B \perp H$	$A_4 \perp B \perp G$

### نتیجه گیری

نتایج تحقیق و یافته‌های آن مبین این واقعیت است که به طور کلی بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد. لذا می‌توان گفت، یکی از علل بروز تعارض در سازمان، تفاوت در شخصیت افراد می‌باشد. چرا که، انسان‌ها در موازات رشد و تکامل، بتدریج از نظر قدرت جسمانی و توانی، حسی و ادراکی، هوش و حافظه و سطح ادراک و حافظه و روحیات، تفاوت‌هایی پیدا می‌کنند. این تفاوت‌های فردی و شخصیتی بین انسان‌ها، موجب می‌شود که در فعالیت‌های مشترک بین آنها تعارض پدیدار شود. به عبارت دیگر، تفاوت‌ها موجب بروز تعارض‌ها در رفتار اجتماعی و سازمانی می‌گردد [۱۹]. در بررسی سطوح جزئی‌تر پژوهش:

۱. محاسبات آماری نشان می‌دهد که رابطه معنادار مثبت بین ویژگی شخصیتی کانون کنترل کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) وجود دارد. یعنی با افزایش میزان کانون کنترل کارکنان (درون‌گرایی)، میزان تعارض سازمانی (بین فردی) افزایش می‌یابد. نتایج بدست آمده در این پژوهش، نشان می‌دهد اکثر پاسخگویان دارای مرکز کنترل درونی می‌باشند. افراد دارای کانون کنترل درونی در مقایسه با افراد دارای کانون کنترل

بیرونی، کارمندان بهتری هستند اما افراط در درونی بودن همانند افراط در بیرونی بودن، ممکن است تدافعی و نابهنجار باشد و منجر به بروز تنش شود [۱]. «راتر» در سال ۱۹۶۶، کانون کنترل را به معنای اعتقاد داشتن در مورد کنترل بر رویدادها توصیف نمود. به عبارت دیگر شخص تا چه میزان وقوع رویدادها را در کنترل خود یا عوامل بیرونی از خود مانند شانس، سرنوشت و دیگران می داند [۲۲]. تحقیقات نشان داده است که، افراد دارای کانون کنترل درونی، پویا، سخت کوش، مسئولیت پذیر، امیدوار و خوش بین هستند. آنها نتایج کارها را بیشتر به خود نسبت می دهند و خود را عامل موفقیت یا شکست میدانند، که البته میزان آن در افراد متفاوت می باشد [۲۴].

۲. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می دهد که، ارتباط معنادار منفی بین ویژگی شخصیتی عزت نفس و تعارض سازمانی (بین فردی) وجود دارد. یعنی کاهش عزت نفس کارکنان، منجر به بروز اختلافات و افزایش تعارضات سازمانی می گردد. در هر صورت عزت نفس به شدت، نوع شغل و حرفه و موقعیت شخص را در سازمان تحت الشعاع خود قرار می دهند و در هنگام انجام وظیفه، کمیت و کیفیت کار متأثر از میزان عزت نفس شخصی می باشد [۹].

۳. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می دهد که، ارتباط معنادار منفی بین ویژگی شخصیتی سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) وجود دارد. یعنی با افزایش سازگاری با موقعیت کارکنان، تعارض سازمانی کاهش پیدا می کند.

۴. از دیگر نتایج این پژوهش، وجود رابطه معنادار مثبت بین ویژگی شخصیتی قدرت طلبی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) می باشد. یعنی با افزایش میل قدرت طلبی کارکنان، میزان تعارض سازمانی افزایش می یابد. برخی شواهد نشان می دهند، بعضی از انواع شخصیت ها، مثلا کسانی که بیش از حد اقتدار طلب یا جزمی هستند و آنها که از اعتبار چندانی برخوردار نیستند، و از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند، کارشان به تعارض می کشد [۸]. در این پژوهش کارکنان از ویژگی قدرت طلبی بالایی برخوردارند.

بنابراین می توان بیان نمود که، بین ویژگی های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد.

### پیشنهادات و محدودیت‌ها

- با توجه به این که گزینش افراد نامناسب در سازمان‌ها، باعث بوجود آمدن مشکلات آشکار و نهان می‌شود، توصیه می‌گردد، سازمان‌ها در استخدام و تامین نیروی انسانی «تناسب شغلی، با تناسب نوع شخصیت» را در نظر داشته باشند. لذا شناخت تفاوت نگرش‌ها، ادراکات، توانایی‌های ذهنی و فیزیکی و خصایص شخصیتی با یکدیگر، جهت فهم و درک سطوح مختلف عملکرد کارکنان کمک شایانی را دربر خواهد داشت و منجر به کاهش تعارضات سازمانی خواهد گردید.
  - از آنجایی که تعارض بین افراد در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است، مدیران می‌توانند از تعارض به عنوان فرصت‌هایی برای تحول استفاده کنند، چرا که عدم توافق‌ها، اختلافات، چنانچه با بصیرت با آنها برخورد شود می‌تواند برای سازمان مفید و مؤثر باشد.
  - در صورتی مدیران، قادر به ارائه رهبری اثربخش در واحد تحت نظارت خود خواهند بود که با اساس تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان خود آشنا باشند. مدیران می‌توانند با داشتن روابط اخلاقی و احترام آمیز با کارکنان در عین تقید و تعهد به قوانین و مقررات، صداقت در گفتار و متانت در کردار و احترام و تواضع در برابر سایر کارکنان همراه با رعایت قوانین و ضوابط، حس اعتماد آنها را نسبت به خود و سازمان افزایش داده و زمینه اطاعت بری از رهنمودها را فراهم آورند. چرا که به نظر می‌رسد، مدیر با استفاده از زمینه فوق، می‌تواند تعارض‌های موجود را هدایت و کنترل نماید.
- این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است از جمله: ۱- محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه، زیرا پرسشنامه‌ها ممکن است نتواند نگرش پاسخگویان را دقیقاً منعکس نماید.
- ۲- اکراه در پاسخگویی برخی آزمودنی‌ها و فقدان فرهنگ بارور در زمینه ثمربخش و مؤثر بودن اینگونه تحقیقات. ۳- بعضی از کارکنان تجربه ای در کارهای تحقیقاتی و جوابگویی حرفه‌ای به پرسشنامه را نداشته و دقت و وقت لازم را برای پر کردن برخی پرسشنامه‌ها به کار نمی‌برند.



## منابع

۱. اشرف، گیتی (۱۳۷۹) «هسته کنترل» فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۲۵، ص ۲۵-۱۶.
۲. ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ اول.
۳. بذل، معصومه (۱۳۸۳): «بررسی ارتباط مهارت حل مسأله و میزان سازگاری در دانش آموزان دختر و پسر پایه دوم مقطع دبیرستان در شمال و جنوب تهران»، مجله فرهنگ و پژوهش، شماره ۱۸۹، از سایت: <http://www.fpm.ir/archive/no-189>
۴. ثمره موسوی، اعظم (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین مرکز کنترل، میزان عزت نفس و میزان اضطراب کارمندان زن سازمان های دولتی شهر کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
۵. حسن زاده، فخری (۱۳۸۲). بررسی رابطه ورزش با سازگاری اجتماعی و میزان اعتماد به نفس دانش آموزان دختر دبیرستانی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا.
۶. خسروی، مریم (۱۳۸۱). «تناسب شخصیت و شغل اطلاع رسانی» فصل نامه اطلاع رسانی، شماره ۳ و ۴، ص ۵-۱.
۷. رایینز، استیفن (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ پنجم.
۸. رایینز، استیفن (۱۳۷۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ دوم.
۹. سلطانی، ایرج و روحانی، عباس (۱۳۸۱). «مدیریت بر تفاوت های فردی کارکنان»، نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی مدیریت، شماره ۶۸-۶۷، ص ۱۲-۶.
۱۰. سهراییان، طاهره (۱۳۷۹). بررسی تأثیر مذهبی بر سازگاری فردی و اجتماعی دانش آموزان دبیرستانی لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا تهران.
۱۱. شیری، قاسمعلی (۱۳۸۰). بررسی ارتباط عوامل فرهنگی و تخمین استراتژی رویا رویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۲. کلینیک، ال کریس (۱۳۸۲). روانشناسی کاربردی در رویا رویی با چالش‌های زندگی و فن آوری در سده بیست و یکم، ترجمه محمد گودرزی، تهران، خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
۱۳. لطفعلی فروزان، مریم (۱۳۸۵). «بررسی سبک‌های حل تعارضات سازمانی و ارتباط آن با شخصیت مدیران» پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا
۱۴. محمدرزاده، عباس و مهرورزان، آرمین (۱۳۷۵). رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۵. مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار سازمانی، تهران، نشر ترمه، چاپ سوم.
۱۶. نادری. عزت الله، مریم سیف نراقی (۱۳۷۹). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. تهران. دفتر نشر تحقیقات و انتشارات بدر.
۱۷. نصر اصفهانی (۱۳۷۹). علی، مدیریت رفتار گروهی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
۱۸. وتن، دیویدای و کمرون، کیم‌اس (۱۳۸۰). مدیریت تعارض، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۱۹. هاشمی رکاوندی، سید مجتبی (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت، روابط انسانی و سازمانی (درايران، اسلام و غرب)، چاپ اول، بابل، انتشارات باطن،
۲۰. هال، ریچاردال (۱۳۷۶). سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، نشر نوبهار، چاپ اول.
21. Cohen, M. (2004): "When it comes to negotiating business conflict".  
Saved From: [http://Boston, biz Journals.com/Boston/Stories](http://Boston.bizJournals.com/Boston/Stories)
22. Nicholas Hmid (1994): "P.self-monitoring, locus of control, and social Encounters of Chines and Newzeland students". Journal of cross-cultural psychology. PP :353-368
23. The F Scale, (2006): Saved From: [http://www.en.wikipedia. Org/wiki/F-Scale](http://www.en.wikipedia.Org/wiki/F-Scale).
24. Wenzel, S.L, Gender, Ethnic Group (1993): "and Home lessness and predictors of locus of control Among Job Training participants". The Journal of social psychology, PP:4.
25. Wertheim, E.(2002): "Negotiations and Resolving conflicts". Saved From: [http://www.web. Cba. Neu. Edw/- ewelthei/interpersonal/negot3.htm](http://www.web.Cba.Neu.Edw/-ewelthei/interpersonal/negot3.htm).