

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی با
سبک مورد عمل آن ها در برخورد با تعارض

**A survey on the relationship between deans' personality aspects of Shahid
Beheshti University in relation to their conflict management styles**

دریافت مقاله: ۸۸/۱/۲۰؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۸/۵/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۸۸/۶/۱۷

مهدی کفاش^۱

Mehdi Kaffash (M.A)

دکتر محمد قهرمانی^۲

Mohammad Ghahremani (Ph.D)

Abstract: This study examines relationship between personality of university department heads and their conflict management styles. For data collection NEO-FFI five-factor personality shortened questionnaire and also managers' conflict solution styles were completed by a sample of 45 department heads in Shahid Beheshti University. T-test, ANOVA and multiple regression were used for data analysis. Results indicated that the forcing style was dominant for conflict management. A significant correlation was found between personality and avoidance and accommodation style in managing conflict. No significant relationship was found between personality dimensions and academic rank, job experience and field of study.

چکیده: در این مقاله به نتایج بررسی رابطه عوامل شخصیتی مدیران آموزشی با سبک مدیریت تعارض آن ها در برخورد با تعارض پرداخته شده است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور انجام پژوهش از فرم کوتاه پرسشنامه پنج عامل شخصیتی NEO-FFI و پرسشنامه سبک حل تعارض مدیران استفاده شده است. برای تعیین سبک حل تعارض مدیران مورد مطالعه از پرسشنامه رابینز استفاده شده است که پنج سبک برخورد با تعارض شامل تسلط، مدارا، اجتناب، مصالحه و تشریک مساعی می باشد. برای تعیین پایایی، پرسشنامه های مورد نظر توسط ۲۵ نفر از افراد جامعه مورد مطالعه تکمیل گردید بر آن اساس ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ابعاد شخصیت ۰.۷۲ درصد و پرسشنامه قدرت ۰.۷۸ درصد به دست آمد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی تهران است که تعداد آن ها ۵۰ نفر می باشد که بر اساس جدول مرگان تعداد ۴۵ نفر از آن ها به عنوان نمونه انتخاب شد. جهت تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی، T تک نمونه ای، تحلیل واریانس یک راهه، تحلیل رگرسیون) استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که اولاً هیجان پذیری بعد غالب شخصیت مدیران مورد مطالعه و سبک تسلط سبک غالب آن ها در مدیریت تعارض می باشد. ثانیاً بین ابعاد شخصیتی به صورت کلی با سبک اجتناب و سبک مدارا رابطه معناداری وجود دارد ثالثاً بین بعد هیجان پذیری و سبک مصالحه، برونگرایی و سبک تشریک مساعی، سازگاری و سبک مدارا، انعطاف پذیری و سبک مدارا، مسئولیت پذیری و سبک اجتناب نیز رابطه معناداری برقرار می باشد. بین ابعاد شخصیت و سبک های مدیریت تعارض در سایر مولفه ها رابطه معناداری وجود ندارد.

کلید واژه ها: سبک های حل تعارض، ابعاد شخصیتی، مدیران آموزشی.

Key word: Conflict Management Styles, Personality, University Department Heads

بیان مساله

سازمان های امروزی روز به روز پیچیده تر می شوند و برای باقی ماندن در عرصه رقابت با سایرین باید بر مشکلات فائق آیند. مشکلات و موانع از جنبه های مختلف سازمان ها را تحت تاثیر قرار می دهند. این مدیران هستند که باید سازمان ها را در پیشبرد اهدافشان و برخورد با مسائل یاری کنند. یکی از موضوعاتی که فکر بسیاری از مدیران را به خود مشغول کرده وجود تعارضات مختلف و شیوه برخورد با آن ها در سازمان ها می باشد.

عملکرد اثربخش هر سازمان بستگی به آن دارد که افراد و گروه هایی که متقابلاً بهم وابسته اند و در قسمت های مختلف سازمان کار می کنند با یکدیگر همکاری و هماهنگی لازم را داشته باشند چرا که قاعدتاً کار سازمان ها به گونه ای است که کمتر فردی در واحدها می تواند بدون وابستگی به اطلاعات، مساعدت ها، هماهنگی ها و فعالیت های افراد واحدهای دیگر وظایف خود را به انجام رساند. وابستگی متقابل افراد واحدهای سازمان، موجبات همکاری و هماهنگی آن ها را فراهم می آورد و یا باعث تعارض و اختلافات بین سازمانی می گردد لذا تعارض جزء اجتناب ناپذیر زندگی گروهی و سازمانی می باشد.

وجود تعارض در سازمان چه به عنوان امری مطلوب تلقی شود چه نامطلوب، واقعیتی انکار ناپذیر است. جایی که دو نفر یا بیشتر وجود داشته باشند، زمینه ایجاد تعارض پدید می آید. همان گونه که افراد در سازمان ها با هم تعامل دارند اهداف، ارزش ها و موقعیت های مختلف آن ها موجب ایجاد تنش می شود علاوه بر این عوامل رفتاری و بین فردی، ساختارهای سازمان سنتی و... نیز تعارض را افزایش می دهد. سازمان های آموزشی را نیز نمی توان جدا از این مقوله دانست چرا که در موسسات آموزشی نیز با توجه به ارتباط افراد مختلف با ویژگی ها و خصایص متفاوت زمینه بروز اختلافات همواره وجود دارد. در رابطه با این موضوع آنچه که در محیط آموزشی بیشتر به چشم می خورد وجود تعارضات بین فردی و میان فردی در بین افرادی می باشد که به نحوی با این محیط درارتباط هستند. نمونه هایی از این تعارضات را می توان بین مدیران با مدیران، مدیران با دانشجویان، مدیران با کارکنان، کارکنان با همدیگر، دانشجویان با یکدیگر و... دید. همان گونه که گفته شد وجود تعارضات در سازمان ها همچون سایر گروه ها و اجتماعات بشری امری غیر قابل اجتناب می باشد بر این اساس هر مدیری در برخورد با تعارض به نحوی خاص عمل می کند، مدیری خونسرد از کنار مسأله می گذرد و آن را نادیده می گیرد. مدیر دیگری واکنش های شدید از خود بروز می دهد و دیگری ممکن است در برخورد با تعارض واکنش مسالمت آمیزی را در پیش گیرد.

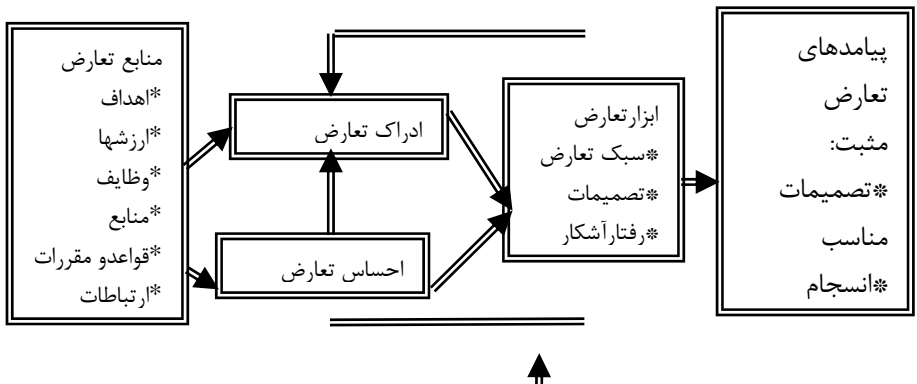
آنچه مهم به نظر می رسد این است که با توجه به موقعیت، کدام روش در مواجهه با تعارض مؤثرتر خواهد بود. عوامل زیادی از قبیل تجربه مدیر، سطح تحصیلات، جنسیت و توانایی درک

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های...

موقعیت و... می توانند در انتخاب سبک حل تعارض مدیر تأثیر بگذارند. بر طبق برخی از مطالعات شخصیت افراد نیز در پیدایش تعارض موثر است. «به گفته دفت^۱ ویژگی های شخصیتی یا نهاد اولیه فرد در پیدایش، شدت بخشیدن و یا پافشاری بر تعارض مؤثر است. بارون در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان شخصیت و تعارض سازمانی به این نکته اشاره دارد که ویژگی های شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به تعارضات بین فردی می شود» (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴، ص ۸۶۰) بنابراین با توجه به بروز اجتناب ناپذیر پدیده تعارض در محیط های آموزشی و نقش کلیدی مدیر در کنترل و اداره آن، در این پژوهش ویژگی های شخصیتی مدیران گروه ها به عنوان یکی از عوامل فردی مؤثر بر انتخاب شیوه حل تعارض توسط آنان مورد بررسی قرار می گیرد.

مبانی نظری

فرایند تعارض را نویسندگان و صاحب نظران مختلف به گونه ای نسبتاً متفاوت، ترسیم نموده اند بعنوان مثال مک شین و گلنیف فرایند تعارض را مطابق شکل ۲ ترسیم می کنند (مک شین و گلنیف^۲، ۲۰۰۵).

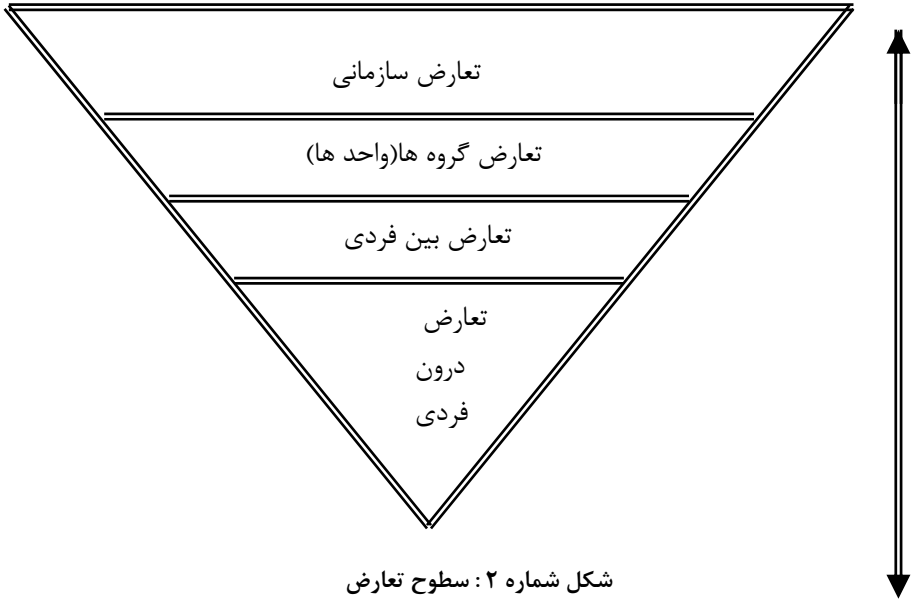


شکل شماره ۱: فرایند تعارض از دیدگاه مک شین و گلنیف

^۱. Daft

^۲. Mcshan & Glinow

لوتانز سطوح تعارض را از خرد تا کلان به شرح جدول شماره ۱ نشان می دهد (لوتانز^۱، ۲۰۰۸)



البته در سطح جامعه نیز تعارض بین سازمان ها و نهاد ها را می توان در سطحی بالاتر از تعارض درون سازمانی در نظر گرفت.

رابینز نیز در کتاب رفتار سازمانی خود ابراز می دارد که "نتیجه تحقیقات نشان دهنده آن است که برخی از شخصیت ها موجب بروز تعارض می گردند (برای مثال افرادی که بیش از اندازه خود کامه هستند، اندیشه های جزمی دارند و از مناعت طبع در سطح بالایی برخوردار نیستند). وی متغیرهای شخصی را به عنوان سیستم های ارزشی در نظر می گیرد که افراد به آن ها توجه دارند. وی ابراز می دارد که متفاوت بودن سیستم های ارزشی از مهم ترین متغیرهایی است که در فرایند تحقیق و مطالعه بر روی تعارض اجتماعی مورد توجه قرار نگرفته و به دست فراموشی سپرده شده است.

^۱. Lothans

عوامل زمینه ساز تعارض

در مورد عوامل زمینه ساز تعارض نیز نویسندگان و صاحب نظران مختلف عوامل گوناگونی را ذکر کرده اند که از آن جمله می توان به نظر کریتنر و کینیک اشاره نمود که شامل موارد ذیل می-باشد.

*شخصیت و ارزش های ناسازگار

*مرزهای شغلی متداخل، همپوشی و ناروشن

*رقابت در تحصیل منابع محدود

*فقدان ارتباطات و ارتباطات ناکافی، نامناسب و تحریف شده

*کارهای متقابلاً به هم وابسته (انجام کار از طرف فرد، موکول به انجام قسمت قبلی از طرف فرد دیگر است)

*پیچیدگی سازمانی (هر چه سازمان سطوح بیشتر وظایف تخصصی بیشتری داشته باشد زمینه تعارض بیشتر است)

*خط مشی ها، استانداردها و مقررات مبهم و غیرمعقول

*ضرب الاجل های نامعقول یا فشار زمانی بیش از حد

*تصمیم گیری جمعی (هر چه تعداد افراد تصمیم گیرنده بیشتر باشد زمینه تعارض بیشتر فراهم است)

*وفاق جمعی

*انتظارات برآورده نشده (کارکنانی که در ارتباط با شغل، تکلیف شغلی، حقوق و مزایا و یا ارتقاء خود انتظارات غیر معقول دارند)

*تعارضات حل نشده قبلی (کریتنر و کینیک^۱، ۲۰۰۴)

مؤلفه های تحقیق

شخصیت^۲: «بیانگر آن دسته از ویژگی‌های فرد یا افراد است که شامل الگوهای ثابت فکری، عاطفی و رفتاری آن هاست» (پروین^۳، جان؛ ۲۰۰۱، ترجمه کدیور و جوادی؛ ۱۳۸۱، ص ۳). پنج بعد شخصیت: «یک تمایل به واکنش در فرد که بخش نسبتاً پایدار شخصیت است و از روش تحلیل عاملی استنباط می‌شود» که شامل موارد ذیل می باشد. (شولتر^۴، ترجمه سید محمدی،

1. Kreitner & Kincki

2. Personality

3. Pervin

4. Sholter

۱۳۷۸، ص ۳۱۷). روان رنجوری^۱ «تمایل عمومی به تجربه عواطف منفی چون ترس، غم، دست پاچگی، عصبانیت، احساس گناه و نفرت» (آیزنگ^۲، ۱۹۶۴، به نقل از مک کری و کوستا، ۱۹۹۲).
برون‌گرایی^۳: «تمایل عمومی به برانگیختگی جنسی، بشاش بودن، خوش بین بودن، گرایش به گروه‌های بزرگ، گردهمایی‌ها، با جرات بودن، فعال بودن، پرحرف بودن، جامعه‌گرایی، دوست داشتن مردم و انرژی بالا» (مک کری، کوستا و هالند^۴، ۱۹۸۴).
گشودگی^۵: «تمایل عمومی به تصور فعال، احساس زیبا پسندی، توجه به احساسات درونی، تنوع طلبی، کنجکاوای ذهنی و استقلال در قضاوت» (گروسی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲).
سازگاری^۶: «تمایل عمومی به نوع دوستی، همدردی بادیگران و کمک کردن به آن‌ها و دریافت کمک متقابل» (گروسی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲).
وظیفه‌شناسی^۷: «تمایل عمومی به هدفمند بودن، با اراده و مصمم بودن، کنترل خود، سازماندهی و انجام وظایف محوله به نحو مطلوب» (گروسی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۲).
تعارض: «فرایندی است که در آن یک شخص درک می‌کند که منافع اش مورد مخالفت قرار گرفته و یا به طور منفی به وسیله شخص دیگر تاثیر پذیرفته است» (کریتنر و کنیک، ۲۰۰۳، ص ۳۳۹).
مدیریت تعارض: «فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون آن برای برطرف کردن تعارض و یا تحریک آن برای اثر بخشی سازمان می‌باشد» (شرمر هورن^۸، ۲۰۰۵).
سبک تسلط^۹: «به زمانی اشاره دارد که مدیر درصدد سرکوب تعارض بر آمده و برای این منظور از قدرت مقام و اختیار رسمی بهره می‌گیرد» (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶).
سبک اجتناب^{۱۰}: «یک روش برخورد با تعارض نادیده گرفتن و خودداری کردن از مواجهه با تعارض است در این حالت مدیران با اتخاذ رویه بی‌طرفی از موقعیت تعارض کناره‌گیری می‌نمایند» (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶).

1. Neuroticism

2. Izeng

3. Extraversion

4. Crae & Costa&Haland

5. Openness

6. Agreeableness

7. Conscientiousness

8. Schermrhorn

9. Forcing

10. Avoiding

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

سبک تشریک مساعی^۱: «این شیوه به تلاش مشترک طرفین مبنی بر روشن کردن اختلافات جهت حل مساله به طوری که منافع و توقعات هر دو طرف تأمین شود، تأکید دارد.» (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶).

سبک مصالحه: «هنگامی که طرفین تمایل داشته باشند هر کدام چیزی را از دست داده و در مقابل چیزی را به دست آورند و توجه متعادل به منافع خود و منافع طرف مقابل داشته باشند را در بر می‌گیرد» (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶).

سبک مدارا^۲: «این رفتار را همسازی نیز می‌گویند زیرا که یکی از طرفین برای آرام کردن طرف مقابل و همسازی با او از منابع خود چشم‌پوشی کرده و رویهٔ ملایمت و نرمش در پیش می‌گیرد» (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶). در زیر نمودار سبک‌های حل تعارض به خوبی این سبک‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: شبکه مدیریت با پنج سبک مختلف (شمرهورن، ۲۰۰۵)

تلاش در جهت تأمین رضایت طرف دیگر	همکاری	مدارا کردن (تساهل) *بگذارید خواسته‌های طرف دیگر غالب آید. *بر سر تفاوت‌ها با هم مدارا کنند تا هماهنگی به دست آید.	همکاری و مشکل‌گشایی *با کار کردن در راستای تفاوت‌ها، رضایت واقعی افراد درگیر را به دست آورید. *یافتن راه حل مسائل و حل آن‌ها به طوری که همه افراد به چیزی دست یابند.
		اجتناب اجتناب *کاهش عدم توافق، عدم توانایی شرکت در تقابل و یا بی طرف ماندن به هر قیمتی	رقابت *کار کردن بر خلاف میل طرف دیگر، مبارزه تا زمان شکست یا پیروزی و یا اعمال قدرت تا حصول نتیجه مطلوب

ابراز مخالفت

زیاد

کم

(تلاش برای ارضای خواسته‌های خود)

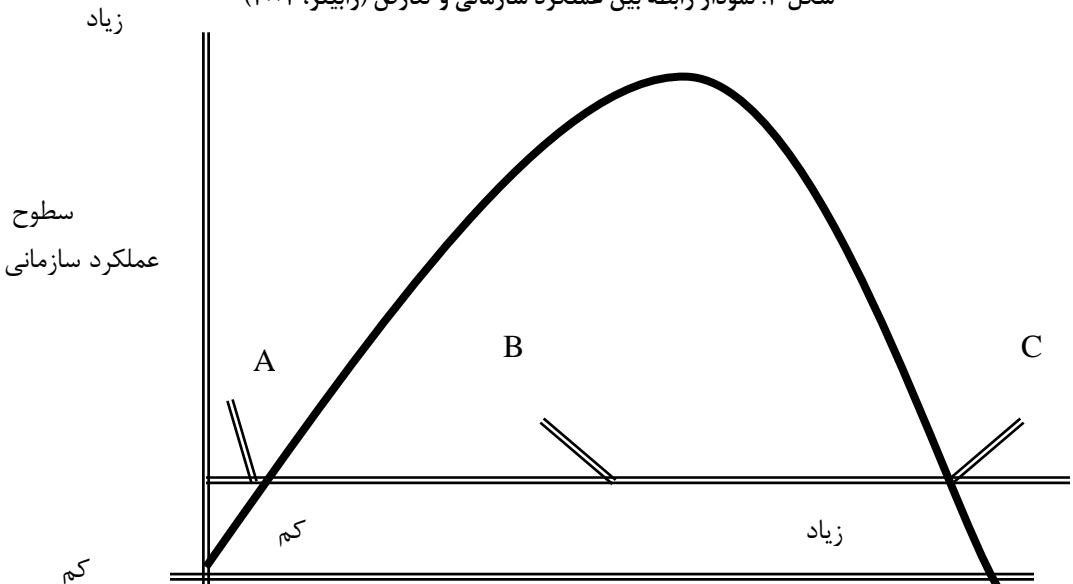
¹. Collaboration

². Accommodation

از آن جایی که توانایی اداره و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید به روشنی نیاز به آن احساس می‌شود چرا که «پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد، مدیران حدود ۲۱ درصد از وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند» (توماس و اشمیت به نقل از رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۴).

در تحقیق دیگری از مدیران خواسته شد ۲۵ عامل موثر در موفقیت شغلی خود را درجه‌بندی کنند. از ۲۵ عامل درجه‌بندی شده توانایی برخورد با تعارض به عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت آنان انتخاب شد. بنابراین موضوع تعارض از جمله مسایل مهمی است که مدیران سازمان‌ها با آن مواجه اند و لذا یکی از مباحث مهم رفتار سازمانی به شمار می‌آید. اگر چه بررسی‌ها نشان می‌دهد که به موضوع تعارض معمولاً با دید منفی نگریسته شده و از آن به عنوان عاملی که باعث اختلال در کار سازمان می‌شود، یاد شده است بایستی پذیرفت که اگر بصورت آگاهانه با تعارض برخورد شود نه تنها اثر منفی بر جای نخواهد گذاشت بلکه خود به عنوان یک نیروی محرکه مثبت در فعالیت‌های سازمان و عاملی در جهت بروز خلاقیت‌ها و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ایجاد همبستگی گروهی و رشد و بالندگی فردی می‌تواند به کار گرفته شود. همانطور که در شکل شماره ۳ دیده می‌شود تعارض می‌تواند مثبت و سازنده و یا اینکه مخرب و مضر باشد. رابطه بین عملکرد سازمانی و تعارض مطابق شکل شماره ۵ نشان داده شده است. همانطوریکه در شکل مذکور ملاحظه می‌شود حد متوسط یا بهینه تعارض جایی است که عملکرد به حداکثر می‌رسد.

شکل ۳: نمودار رابطه بین عملکرد سازمانی و تعارض (رابینز، ۲۰۰۲)



شکل ۴: جدول رابطه بین عملکرد سازمانی و تعارض (رابینز، ۲۰۰۲)

موقعیت	سطوح تعارض	انواع تعارض	ویژگی‌های درون سازمانی	سطوح عملکرد سازمانی
A	کم یا هیچ	غیر کارآمد	بی تفاوت بی تحرک بی توجه به تغییرات بی توجه به عقاید جدید	کم
B	متوسط	کارآمد	عملی خود انتقادی ابتکاری	زیاد
C	زیاد	غیر کارآمد	اخلال‌گر بی نظم فاقد روحیه همکاری	کم

بر این اساس به منظور استفاده خلاق از تعارض، فراگیری مهارت‌های مدیریت برای مدیران ضرورت اساسی دارد. با وجود این پدیده تعارض در محیط‌های آموزشی ما مورد غفلت قرار گرفته است و چنین به نظر می‌رسد که اکثریت مدیران بیشتر قصد سرکوب آن را دارند. در نتیجه توجه به این گونه مسائل و پرداختن به علل بروز تعارض‌ها در دانشگاه‌ها باید مدنظر قرار گیرد. هنگام صحبت از شخصیت انسان‌ها، خود به خود مساله تفاوت‌های فردی و ماهیت انسان‌ها پیش می‌آید و این سوالات به ذهن خطور می‌کند که چرا افراد تا این حد با هم متفاوتند و در موقعیت‌های مشابه، به صورت متفاوت عمل می‌کنند؟ و خیلی سوالات دیگر، که در این زمینه به ذهن خطور می‌کند. پاسخ دادن و فکر کردن راجع به این سوالات موضوعات حیطه شخصیت را تشکیل می‌دهد. کما این که ما معمولاً در حال ارزیابی از شخصیت دیگران هستیم. زمانی که راجع به خصوصیات دوستان و یا همکاران صحبت می‌کنیم و یا هنگامی که می‌خواهیم به انتخاب دوست، همسفر و یا همکار فکر کنیم، ویژگی‌های شخصیتی آنان را در نظر می‌گیریم. بنابراین موضوع شخصیت در همه جنبه‌های زندگی افراد می‌تواند نقش داشته باشد. (پروین، جان، ترجمه کدیورجواد، ۱۳۸۱، ص ۱۳)

علی رغم آنکه یکی از عوامل حتمی موثر در نحوه برخورد افراد و مدیران با تعارض، شخصیت می باشد اصولاً شخصیت از جمله عوامل موثر در رفتار $B=F(R \times P)$ و عملکرد افراد $P=F(B \times R)$ می باشد به طوری که نحوه برخورد افراد از جمله مدیران نیز از این امر مستثنی نیست، لذا شخصیت مدیر یکی از جنبه هایی است که کمتر بدان پرداخته شده است در حالیکه شخصیت تاثیر بارزی بر نحوه نگرش، عملکرد و شیوه مدیریت آن ها داشته است. مدیران نیز همانند دیگر افراد هر کدام دارای استعدادها، توانائی ها، انگیزه ها و تمایلات منحصر به فرد می- باشند و از دانش، فرهنگ و نظام ارزشی خاصی برخوردارند که اینگونه مسائل بر رفتار آن ها در سازمان تاثیر گذار است. در نتیجه این پژوهش در پی یافتن رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی با سبک حل تعارض آن ها می باشد.

پیشینه پژوهش

در پژوهشی که توسط فضلی اوغلو و اولکم ستین^۱ (۲۰۰۰) با عنوان سبک های مدیریت تعارض انجام شد نتایج زیر به دست آمد: معلمان ۴۱ تا ۵۰ ساله بیشتر از سبک تشریک مساعی استفاده می کردند. مدرس های ۳۰ ساله و یا کمتر از آن از سبک مدارا استفاده نمی کردند و معلمان زن نیز کمتر از سبک های تهاجمی استفاده می کردند در حالیکه اثبات شد که اعضای هیات علمی مرد از سبک مدارا بیشتر استفاده می کنند. در زمینه رابطه بین تجربه فرد و بکارگیری سبک حل تعارض توسط او در بین معلمان تفاوت معنی داری مشاهده نشد. همچنین در رابطه با اساتید دانشگاه ها سبک مدارا در دانشکده علوم تربیتی بیشتر از دانشکده مدیریت استفاده می شد در مقایسه با استاد های ادبیات و علوم پایه استاد های رشته های علوم تربیتی بیشتر از سبک مصالحه استفاده می کردند.

کمیل کوزان^۲ (۱۹۸۹) پژوهشی به منظور بررسی رابطه اثرات فرهنگی بر کاربرد سبک تعارض، انجام داد که شیوه های حل تعارض ۲۱۵ مدیر ترک و ۱۳۴ مدیر اردنی را مورد مطالعه قرار داد و یافته های خود را با نتایج پژوهش رحیم که بر روی مدیران آمریکایی انجام گرفته بود، مقایسه کرد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که مدیران سه کشور از نظر اولویت قائل شدن برای سبک «تشریک مساعی» با هم شباهت داشتند. لکن در مورد سبک های دیگر به ویژه سبک های «تسلط» و «مدارا» با یکدیگر اختلاف زیادی داشتند. در آمریکا سبک های مصالحه و مدارا بعد از تشریک مساعی مورد استفاده قرار می گیرند و اعمال قدرت یا تسلط در رتبه آخر جای می گیرد

1. Cetin & Ozge

2. Kozan

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

برخلاف آن در ترکیه گرایش به اعمال قدرت زیاد است اما مدیران اردنی مشابه هم رتبه‌هایشان در آمریکا تمایل به اعمال قدرت در مقابل زیر دستان خود ندارند.

در پژوهشی که توسط آنتونیونی^۱ (۱۹۹۸) با عنوان رابطه بین پنج عامل شخصیتی و سبک‌های مدیریت تعارض انجام شد، پنج عامل شخصیتی عبارت بودند از: چند بعدی بودن، سازگاری، وظیفه‌شناسی، مقبولیت و عصبیت و پنج سبک حل تعارض نیز مصالحه، تشریک مساعی، مدارا، اجتناب و تسلط بودند. نتایج تحقیق فوق نشان داد که چند بعدی بودن، وظیفه‌شناسی، سازگاری، و مقبولیت ارتباط مثبتی با سبک تشریک مساعی دارند. چند بعدی بودن ارتباط مثبت و مقبولیت و عصبیت ارتباط منفی با سبک تسلط داشتند همچنین چند بعدی بودن، سازگاری و وظیفه‌شناسی ارتباط منفی با سبک اجتناب داشتند (ناصری، ۱۳۷۹).

در پژوهشی که توسط غفارزاده (۱۳۷۵) با عنوان بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک‌های مدیریت توسط آن‌ها در مدارس شهرستان اردبیل انجام شد یافته‌های پژوهشی نشان داد که مدیرانی که نگرش منفی به تعارض دارند نسبت به مدیرانی که نگرش مثبت به تعارض دارند بیشتر از روش‌های آمرانه و تحکم‌آمیز برای کنترل تعارض بهره می‌جویند و بیشتر از موقعیت تعارض کناره‌گیری می‌کنند

در پژوهشی که توسط بزرگی (۱۳۷۷) با عنوان بررسی تاثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران بر روش‌های حل تعارض در مدارس ابتدایی شهر شیراز انجام گرفت. در بین جامعه مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی شیراز این نتایج به دست آمد: بین جنسیت مدیران و کاربرد روش‌های حل تعارض به جز در روش تشریک مساعی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد بدین نحو که مدیران مرد نسبت به مدیران زن بیشتر از سبک تشریک مساعی استفاده می‌کنند. بین سابقه مدیران و روش‌های تسلط، مدارا، اجتناب و تشریک مساعی رابطه معناداری مشاهده نشد همچنین بین مدرک تحصیلی و روش‌های تسلط، مدارا، اجتناب، تشریک مساعی رابطه معناداری مشاهده نشد. در حالی که بین مدرک تحصیلی و سبک مصالحه رابطه معنادار بدست آمد بدین صورت که افراد دارای مدرک بالاتر از سبک‌های تسلط، مدارا، اجتناب بیشتر استفاده می‌کردند و افرادی که مدرک پایین‌تری داشتند از سبک تشریک مساعی تقریباً بیشتر استفاده می‌کردند.

در پژوهشی که کرمی‌نیا (۱۳۷۹) با عنوان بررسی رابطه موفقیت شغلی با ویژگی‌های شخصیتی در مدیران ارشد انجام داد این نتایج آمد: بین عوامل متعدد بدست آمده از آزمون کتل و موفقیت شغلی رابطه معنادار وجود دارد و ویژگی‌هایی چون توان مهار خود، عدم وابستگی،

^۱. Antonioni

مسئولیت‌پذیری، گرمی روابط و قدرت بالا در برقراری روابط فردی از عوامل مهم موفقیت شغلی بوده به طوری که این افراد از خود رهبری و توان تنظیم برنامه‌های شغلی برخوردار بوده‌اند. همچنین بین ویژگی‌های فردی شامل سن، تحصیلات و مدت زمان مدیریت با موفقیت شغلی در این پژوهش رابطه معناداری مشاهده شد.

در پژوهشی که توسط محقق (۱۳۷۹) با عنوان رابطه بین شخصیت و رضایت شغلی در کارکنان دانشگاه تربیت مدرس انجام شد نتایج پژوهش نشان داد که ۶۹ درصد کارمندان دارای شخصیت موفقیت طلب، ۱۴/۵ درصد دارای شخصیت قدرت طلب و ۱۶/۵ درصد دارای شخصیت نیاز به تعلق هستند. بنابراین افرادی که دارای شخصیت موفقیت طلب بودند از رضایت شغلی بالاتری برخوردار بوده‌اند.

نتیجه گیری

تعارض از بارزترین موضوعاتی است که در حوزه مسایل سازمان و مدیریت بدان پرداخته شده است. علت اصلی این امر را می‌توان همزاد بودن پدیده تعارض با تعامل دانست یعنی هر گاه چند نفر برای انجام عملی با یکدیگر به تعامل بپردازند تعارض نیز به طور بالقوه حضور می‌یابد. با توجه به این مسأله صاحب‌نظران علوم رفتاری همواره در پی بررسی علل و عوامل پیدایش تعارض و تحقیق در مورد آن بوده‌اند. در بررسی عوامل بروز تعارض می‌توان به عوامل درون فردی و بین گروهی اشاره کرد که تعامل این عوامل شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن انواع تعارضات در بین افراد و گروه‌ها مشاهده می‌شود. با توجه به تحقیقات انجام شده نقش وجود تعارضات سازنده در پیدایش محیطی برای عملکرد بهتر و موثرتر و استفاده از نیروی خلاقیت کارکنان اثبات شده است به طوری که باعث بروز تعارضات وظیفه‌ای مثبتی می‌شود که در آن چنین شرایطی راجع به مسایل مورد اختلاف به راحتی به بحث و گفتگو می‌نشینند و در نهایت باعث بروز افکار جدید و ایجاد تحولات سازنده و رسیدن به اهداف مشترک سازمان می‌گردد. با توجه به این مسائیل نقش مدیران در کسب مهارت، اداره و کنترل تعارض بسیار اهمیت دارد. لذا این مسأله از جنبه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. در بررسی نقش عوامل فردی تاثیر گذار بر تعارض می‌توان به جنبه‌های شخصیتی هر فرد در سازمان اشاره کرد که می‌تواند این موضوع را تحت تاثیر قرار دهد. وجود برخی از تعارضات را می‌توان ناشی از تفاوت‌های شخصیتی دانست در برخورد با این موضوع نمی‌توان نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران را در نحوه مقابله آن‌ها با مسایل و مشکلات بوجود آمده در محیط کارشان نادیده گرفت.

اهداف پژوهش

با توجه به مسائلی که ذکر شد اهداف زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است:

هدف کلی پژوهش:

«بررسی ارتباط ابعاد شخصیتی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی با سبک مورد عمل آن ها در برخورد با تعارض» .

اهداف جزئی پژوهش:

- ۱- تعیین بعد شخصیتی غالب در میان مدیران گروه های آموزشی.
- ۲- تعیین سبک حل تعارض غالب در میان مدیران گروه های آموزشی.
- ۳- تعیین رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های آموزشی با سبک مورد عمل آن ها در برخورد با تعارض.
- ۴- تعیین تفاوت سبک های حل تعارض در بین مدیران گروه های آموزشی بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی)
- ۵- تعیین تفاوت ابعاد شخصیتی در بین مدیران گروه های آموزشی بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی)

فرضیه های پژوهش

- ۱- هیجان پذیری بعد شخصیتی غالب در میان مدیران می باشد.
- ۲- تسلط سبک حل تعارض غالب در میان مدیران می باشد.
- ۳- بین ابعاد شخصیتی و سبک حل تعارض مدیران رابطه وجود دارد.
- ۴- بین سبک های حل تعارض در بین مدیران بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی) تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۵- بین ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب متغیر های تعدیل (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی) تفاوت معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

در این تحقیق در نظر داریم به این سؤال پاسخ دهیم که چه رابطه‌ای بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با شیوه حل تعارض آن‌ها وجود بنابراین روش این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش به منظور بیان توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد، رسم نمودار و جداول استفاده شده است و در سطح آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون و برای نشان دادن اختلاف گروه‌ها نیز از آزمون T تک نمونه‌ای برای نمونه‌های مستقل و همچنین برای بررسی تفاوت‌ها نیز از تحلیل واریانس استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی تهران بوده است که شامل ۵۰ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مرگان ۴۵ نفر را بعنوان نمونه انتخاب کردیم.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش میدانی از دو پرسشنامه استفاده به عمل آمده که مشخصات اصلی آن‌ها به شرح ذیل است:

۱- پرسشنامه سبک حل تعارض

برای تعیین سبک حل تعارض با استفاده از مبانی نظری و مطالعه تحقیقات پیشین پرسشنامه سبک حل تعارض از کتاب رفتار سازمانی رابینز ترجمه گردید این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه است، به طور کلی هر سه سوال مربوط به یکی از گویه‌ها می‌باشد که هر سه سوال با هم یکی از سبک‌های حل تعارض را که عبارتند از: (تسلط، مدارا، اجتناب، مصالحه، تشریک مساعی) می‌سازند.

۲- پرسشنامه عوامل شخصیتی

برای سنجش ابعاد شخصیتی مدیران، از تست پنج عاملی NEO-FFI استفاده شده است که دارای ۶۰ گویه است و در واقع فرم کوتاه پرسشنامه پنج عاملی NEOPI- R می‌باشد. این

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

پرسشنامه‌ها توسط مک‌گری و کوستا بر اساس الگوی پنج‌عاملی ساخته شده است. گلدبرگ^۱ (۱۹۸۹) در تحلیلی از این مدل عنوان می‌کند که هر مدلی برای سازمان دادن به تفاوت فردی باید یک مدل پنج‌عاملی باشد. این مدل برای خیلی از مباحث نظری در مفاهیم شخصیت زمینه مناسبی می‌باشد ضمن اینکه ساختار پنج‌عاملی به مساله مورد ارزیابی و نوع ارزیابی حساس نیست و فرقی نمی‌کند که مثلاً معلمان دانش‌آموزان را ارزیابی کنند یا اینکه دانشجویان یکدیگر را در جه بندی کنند (دیگمن^۲، ۱۹۹۰). این پرسشنامه پنج عامل اصلی شخصیت (روان رنجوری، برون‌گرایی، گشودگی، سازگاری، وظیفه‌شناسی) و شش مقیاس را در هر عامل اندازه می‌گیرد. این دو جنبه تست یعنی پنج عامل اصلی و ۳۰ زیر مقیاس آن ارزیابی جامعی از شخصیت بزرگسال ارائه می‌دهد. در پرسشنامه NEOFFI برای هر عامل ۱۲ عبارت در نظر گرفته شده است که معرف آن عامل به شمار می‌آید و آزمودنی‌ها این عبارات را کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌کنند. در این تست انتظار بر این است که تمام سؤالات پاسخ داده شود و در مواردی که آزمودنی نتواند تصمیم بگیرد که چه پاسخی به سؤالات خاص بدهد و یا این که مفهوم یک سؤال برای آزمودنی مشخص نباشد می‌تواند از پاسخ «نظری ندارم» استفاده کند. این آزمون یکی از جدیدترین پرسشنامه‌های شخصیت است که در آن هم از تحلیل عاملی و هم از راهبرد نظری برای تهیه سؤالات و ساخت مقیاس استفاده شده است» (کیامهر، ۱۳۸۱).

اعتبار و پایایی پرسشنامه‌ها: به منظور تعیین ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از نرم افزار spss استفاده گردید که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه حل تعارض ۷۷ درصد و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه قدرت ۷۲ درصد محاسبه گردید که این ضرایب وضعیت مناسبی را نشان می‌دهد.

ب) یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱: هیجان‌پذیری بعد غالب شخصیت در میان مدیران است.

^۱. Goldberg

^۲. Dig man

جدول ۲: نتایج آزمون t تک نمونه ای در مقایسه میانگین ملاک با میانگین ابعاد شخصیت

سطح معناداری	T	اختلاف میانگین	میانگین ملاک	میانگین	شاخص آماری متغیر
۰/۰۰۸	۲/۷۷	۲/۵۵	۳۶	۳۸/۵۵	هیجان پذیری
۰/۰۰۰	-۱۷/۴۵	-۱۰/۰۶	۳۶	۲۵/۹۳	برونگرایی
۰/۰۰۰	-۹/۴۹	۷/۲۲	۳۶	۲۸/۷۷	سازگاری
۰/۰۰۰	-۴/۹۱	-۳/۱۵	۳۶	۳۲/۸۴	انعطاف پذیری
۰/۰۰۰	-۱۷/۰۰۷	-۱۰/۹۷	۳۶	۲۵/۰۲	مسئولیت پذیری

در آزمون t تک نمونه ای تفاوت میانگین نمونه با میانگین جامعه مورد بررسی قرار می گیرد. با توجه به جدول شماره ۲ از آن جا که میانگین نمونه برای مؤلفه هیجان پذیری از ابعاد شخصیت (۳۸/۵۵) و میانگین ملاک (۳۶) است و با توجه به این که میانگین فرضی از میانگین نمونه کمتر می باشد $\mu < \bar{x}$ لذا می توان نتیجه گرفت که میزان مؤلفه هیجان پذیری نسبت به سایر مؤلفه های ابعاد شخصیت در سطح بسیار بالایی قرار دارد.

همچنین t بدست آمده در سطح $p < ۰/۰۱$ از لحاظ آماری معنادار است و این معناداری در مورد مؤلفه هیجان پذیری در جهت مثبت است بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق پذیرفته می شود. به عبارت دیگر می تواند ادعا داشت که هیجان پذیری بعد غالب شخصیت در میان مدیران است. فرضیه ۲: تسلط سبک غالب حل تعارض در میان مدیران می باشد.

جدول ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مقایسه میانگین ملاک با سبک های حل تعارض

سطح معناداری	t	اختلاف میانگین	میانگین ملاک	میانگین	شاخص آماری متغیر
۰/۰۰۰	۶/۵۱۱	۲/۰۲	۹	۱۱/۰۲	تسلط
۰/۰۰۰	-۴/۲۶۶	-۰/۶۸۸	۹	۸/۳۱	تشریک مساعی
۰/۴۵۹	-۰/۷۴۶	-۰/۲۴۴	۹	۸/۷۵	اجتناب
۰/۰۰۰	-۹/۶۵۱	-۱/۹۱	۹	۷/۰۸	مصالحه
۰/۰۰۰	-۳/۵۷۲	-۱/۲۲	۹	۷/۷۷	مدارا

با توجه به جدول شماره ۳ از آن جا که میانگین نمونه برای مؤلفه تسلط از سبک های مدیریت تعارض (۱۱/۰۲) و میانگین ملاک (۹) است و با توجه به این که میانگین ملاک از میانگین

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

نمونه کمتر می باشد $\mu < \bar{x}$ لذا می توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک تسلط نسبت به سایر سبک های مدیریت حل تعارض در سطح بالایی است و همچنین با توجه به اختلاف میانگین سبک تسلط $+2/02$ می توان به این نتیجه رسید که میانگین جامعه کمتر از میانگین نمونه بوده است و با توجه به جدول چون t بدست آمده در سطح $p < 0/01$ از لحاظ آماری معنادار است و این معناداری در مورد سبک تسلط در جهت مثبت می باشد بنابراین فرض صفر رد و فرض تحقیق پذیرفته می شود. به عبارت دیگر می تواند ادعا داشت که تسلط سبک غالب مدیریت در حل تعارض مدیران است. فرضیه ۳: بین ابعاد شخصیتی و مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

جدول ۴: ضرایب همبستگی بین ابعاد شخصیت و مؤلفه های مدیریت حل تعارض

مدارا	مصاحبه	اجتناب	تشریح مساعی	تسلط	سبک های مدیریت تعارض	سبک مدیریت ابعاد شخصیتی	
						r	Sig
۰/۵۳۲	-۰/۰۴۷	۰/۴۲۴	۰/۰۹۵	۰/۰۴۲	-۰/۰۲۰	r	ابعاد شخصیت
۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	۰/۰۰۴	۰/۵۳۶	۰/۷۸۷	۰/۸۹۶	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	
۰/۲۶۷	-۰/۳۲۵	۰/۰۴۲	-۰/۰۹۱	۰/۰۸۶	۰/۰۲۵	r	هیجان پذیری
۰/۰۷۶	۰/۰۲۹	۰/۷۸۴	۰/۵۵۲	۰/۵۷۶	۰/۸۷۳	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	
۰/۲۱۶	۰/۰۸۵	۰/۲۷۶	-۰/۳۷۹	۰/۰۲۰	-۰/۰۶۸	r	برونگرایی
۰/۱۵۴	۰/۵۷۸	۰/۰۶۶	۰/۰۱	۰/۸۹۹	۰/۶۵۷	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	
۰/۵۰۲	۰/۱۵۷	۰/۲۳۶	-۰/۰۷۴	۰/۰۱۳	-۰/۰۶۲	r	سازگاری
۰/۰۰۰	۰/۳۰۲	۰/۱۱۸	۰/۶۳۱	۰/۹۳۱	۰/۶۸۶	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	
۰/۶۶۱	-۰/۰۸۵	۰/۱۸۱	۰/۱۲۸	۰/۰۷۴	۰/۰۵۱	r	انعطاف پذیری
۰/۰۰۰	۰/۵۷۹	۰/۲۳۴	۰/۴۰۴	۰/۶۳۰	۰/۷۳۹	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	
۰/۰۵	۰/۱۳۰	۰/۶۴۶	۰/۰۶۶	-۰/۰۵۵	-۰/۰۱۹	r	مسئولیت پذیری
۰/۷۴۵	۰/۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۶۶۵	۰/۷۱۷	۰/۹۰۳	Sig	
۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	۴۵	N	

با توجه به جدول شماره ۴ بین ابعاد شخصیتی و سبک اجتناب با ضریب همبستگی (۰/۴۲۴) در سطح $p < 0/01$ از لحاظ آماری رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی از نوع مثبت است.

بین ابعاد شخصیتی و سبک مدارا با ضریب همبستگی (۰/۵۳۲) در سطح $p < 0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی از نوع مثبت است. بین مؤلفه هیجان پذیری از مؤلفه های ابعاد شخصیت و سبک مصالحه که از سبک های مدیریت تعارض است با ضریب همبستگی (۰/۳۲۵) در سطح $p < 0/05$ رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی از نوع منفی می باشد یعنی هر اندازه هیجان پذیری زیاد شود، استفاده مدیران از سبک مصالحه کاهش پیدا خواهد کرد.

بین مؤلفه برونگرایی از مؤلفه های ابعاد شخصیت و سبک تشریک مساعی با ضریب همبستگی (۰/۳۷۹) در سطح $p < 0/01$ رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی از نوع مثبت است یعنی هر اندازه تمایل به مردم و جامعه گرایی بیشتر باشد مدیران بیشتر تمایل دارند از سبک تشریک مساعی استفاده کنند.

بین مؤلفه سازگاری از مؤلفه های ابعاد شخصیت و سبک مدارا با ضریب همبستگی (۰/۵۰۲) در سطح $p < 0/01$ از لحاظ آماری رابطه معنادار وجود دارد و همبستگی از نوع مثبت است به این معنی که هر اندازه تمایل مدیران به همدردی و کمک به دیگران بیشتر باشد متقابلاً استفاده از سبک مدارا هم بیشتر خواهد شد.

بین مؤلفه انعطاف پذیری و سبک مدارا با ضریب همبستگی (۰/۶۶۱) در سطح $p < 0/01$ از لحاظ آماری رابطه معنادار می باشد و همبستگی از نوع مثبت است به این معنا که هر چقدر انعطاف پذیری بیشتر باشد، مدیران تمایل بیشتر به استفاده از سبک مدارا خواهند داشت.

بین مؤلفه مسئولیت پذیری و سبک اجتناب با ضریب همبستگی (۰/۶۴۶) در سطح $p < 0/01$ از لحاظ آماری رابطه معنادار می باشد و همبستگی از نوع مثبت است به این معنی که هر اندازه تمایل به هدفمند بودن، کنترل خود و با اراده بودن بیشتر باشد مدیران تمایل دارند که بیشتر از سبک اجتناب استفاده کنند. بین ابعاد شخصیت و سبک های مدیریت تعارض در سایر مؤلفه- هایش رابطه معناداری در سطح $p < 0/05$ وجود ندارد. فرضیه ۴: بین سبک های مدیریت حل تعارض مدیران بر حسب مرتبه علمی آن ها تفاوت وجود دارد.

جدول ۵: تحلیل واریانس یک طرفه سبک های مدیریت حل تعارض بر حسب مرتبه علمی

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجات آزادی	مجموع مجزورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۱۶۶	۱/۷۸	۷۵/۱۰۷	۳	۲۲۵/۳۲۰	بین گروهی
		۴۲/۱۲	۴۱	۱۷۲۲/۲۵۸	درون گروهی
			۴۴	۱۹۵۲/۵۷۸	جمع کل

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های...

با توجه به جدول شماره ۵ از آن جا که F بدست آمده ($1/78$) با درجه آزادی (۳) از F جدول ($2/84$) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که بین سبک های مدیریت تعارض مدیران بر حسب مرتبه علمی آن ها تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه (۴-۱): بین سبک های مدیریت حل تعارض بر حسب سابقه کار آن ها تفاوت وجود دارد.

جدول ۶: تحلیل واریانس یک طرفه سبک های مدیریت تعارض مدیران بر حسب سابقه کار آن ها

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۲۱۱	۱/۵۳۳	۶۴/۸۷۳	۴	۲۵۹/۴۹۲	بین گروهی
		۴۲/۳۲۷	۴۰	۱۶۹۳/۰۸۶	درون گروهی
			۴۴	۱۹۵۲/۵۸۷	جمع کل

با توجه به جدول ۶ از آن جا که F بدست آمده ($1/533$) با درجه آزادی ۴ از F جدول ($2/61$) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که بین سبک های مدیریت تعارض مدیران بر حسب سابقه کار تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه (۴-۲): بین سبک های مدیریت تعارض مدیران بر حسب رشته تحصیلی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷: تحلیل واریانس یک طرفه سبک های مدیریت تعارض مدیران بر حسب رشته تحصیلی

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۰۸۷	۲/۵۸۶	۱۰۷/۰۳۲	۲	۲۱۴/۰۶۵	بین گروهی
		۴۱/۳۹۳	۴۲	۱۷۳۸/۵۱۳	درون گروهی
			۴۴	۱۹۵۲/۵۷۸	جمع کل

با توجه به جدول شماره ۷ از آن جا که F بدست آمده (۲/۵۸۶) با درجه آزادی ۲ از F جدول (۳/۲۲) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد به عبارت دیگر می توان اذعان داشت که بین سبک های مدیریت حل تعارض مدیران بر حسب رشته تحصیلی مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه ۵: بین ابعاد شخصیت مدیران بر حسب رشته تحصیلی آن ها تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸: تحلیل واریانس یک طرفه ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب رشته تحصیلی آن ها

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۱۸۴	۱/۷۶۳	۳۵۴/۱۴۵	۲	۷۰۸/۲۹۱	بین گروهی
		۲۰۰/۹۲۶	۴۲	۸۴۳۸/۹۰۹	درون گروهی
			۴۴	۹۱۴۷/۲۰۰	جمع کل

با توجه به جدول شماره ۸ از آن جا که F بدست آمده (۱/۷۶۳) با درجه آزادی ۲ از F جدول (۳/۲۲) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که بین ابعاد شخصیت مدیران بر حسب رشته تحصیلی آن ها تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه (۱-۵): بین ابعاد شخصیت مدیران بر حسب سابقه کاری آن ها تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۹: تحلیل واریانس یک طرفه ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب سابقه کاری

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۴۳۲	۰/۹۷۵	۲۰۳/۰۸۵	۴	۸۱۲/۳۳۹	بین گروهی
		۲۰۸/۳۷۲	۴۰	۸۲۳۴/۸۶۱	درون گروهی
			۴۴	۹۱۴۷/۲۰۰	جمع کل

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

با توجه به جدول شماره ۹ از آن جا که F بدست آمده (۰/۹۷۵) با درجه آزادی (۴) از F جدول (۲/۶۱) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. بنابراین فرض صفر تأیید، فرض تحقیق رد می گردد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که بین ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب سابقه کاری آن ها تفاوت معناداری وجود ندارد. فرضیه (۲)-۵: بین ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب مرتبه علمی آن ها تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰: تحلیل واریانس یک طرفه ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب مرتبه علمی

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجات آزادی	مجموع مجزورات	شاخص آماری منابع تغییرات
۰/۵۵۸	۰/۷۰۰	۱۴۸/۴۷۱	۳	۴۴۵/۴۰۴	بین گروهی
		۲۱۲/۲۳۹	۴۱	۸۷۰/۱۷۸۶	درون گروهی
			۴۴	۹۱۴۷/۲۰۰	جمع کل

با توجه به جدول شماره ۱۰ از آن جا که F بدست آمده (۰/۷۰) با درجه آزادی ۳ از F جدول (۲/۶۱) کوچکتر است لذا این فرضیه در سطح $p < 0/05$ از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. بنابراین فرض صفر تأیید و فرض تحقیق رد می گردد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که بین ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب مرتبه علمی آن ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

یافته‌های پژوهشی فرضیه اول

۱- هیجان پذیری بعد غالب شخصیت در میان مدیران می باشد. با توجه به آزمون t تک نمونه ای در مقایسه میانگین ملاک با میانگین به دست آمده در مورد ابعاد شخصیتی، هیجان پذیری به عنوان بعد غالب شخصیت در میان مدیران به دست آمد. نتایج پژوهش آنتونیونی (۱۹۹۸) نیز فرضیه اول را تأیید می کند به این صورت که روان رنجوری رابطه مستقیمی با کاربرد سبک تسلط دارد یعنی مدیرانی که نمره بالایی در عامل روان رنجوری کسب می کنند، بیشتر از سبک تسلط استفاده می کنند.

یافته‌های پژوهشی فرضیه دوم

۲- تسلط سبک غالب شخصیت در میان مدیران می باشد.

در میان سبک های مدیریت تعارض نیز بر اساس آزمون t تک نمونه ای، تسلط به عنوان سبک غالب مدیریت تعارض در نظر گرفته شد.

کمیل کوزان (۱۹۸۹) در پژوهش خود نتایج ذیل را مطرح کرد:

در آمریکا سبک های مصالحه و مدارا بعد از تشریک مساعی مورد استفاده قرار می گیرند و اعمال قدرت یا تسلط در رتبه آخر جای می گیرد برخلاف ترکیه که گرایش به اعمال قدرت زیاد است. به طور کلی سبک های مدیریت تعارض در ترکیه بر حسب این که طرف مقابل چه کسی باشد، متفاوت است. به طوری که در مواجهه با زیردستان بیشتر اعمال قدرت و در مقابل فرادستان بیشتر مدارا کردن و در مقابل هم قطاران بیشتر از سبک کناره گیری استفاده می شود. اما در اردن سبک های مدیریت تعارض بر حسب این که طرف مقابل چه کسی باشد از یکدیگر زیاد قابل تفکیک نیستند. مدیران اردنی مشابه هم رتبه هایشان در آمریکا تمایل به اعمال قدرت در مقابل زیر دستان خود ندارند. اما هیچ سبکی به عنوان سبک غالب در مقابل زیر دستان در این کشور مشاهده نشده است. همچنین کوزان معتقد است که تمایل شدید مدیران ترک به سمت سبک تسلط برای کنترل تعارض به این خاطر است که در این کشور به سبب بالا بودن فاصله قدرت، احترام به قدرت و اقتدار، مدیریت متمرکز و رهبری مستبدانه دارای شهرت است. در مقابل در کشور آمریکا به علت این که سطوح بیشتری از مشارکت در بین افراد مورد انتظار است، لذا گرایش کمتری نسبت به اعمال قدرت وجود دارد. نتایج این پژوهش در کشور ترکیه و اردن فرضیه دوم را تایید می کند.

در تحقیقی که توسط کاظمی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد نتایج زیر به دست آمد: در بین معاونت های این دانشگاه از میان سبک های مدیریت تعارض، سبک تسلط در اولویت قرار دارد و به ترتیب سبک های مدارا، مصالحه، تشریک مساعی و اجتناب در رده های بعدی قرار دارد. که نتایج این تحقیق فرضیه محقق را تایید میکند.

یافته های پژوهشی فرضیه سوم

بین عوامل شخصیتی مدیران با سبک های حل تعارض آن ها رابطه ای وجود دارد. با توجه به ضریب همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین ابعاد شخصیت و سبک های حل تعارض مدیران نتایج زیر به دست آمد: عامل شخصیتی هیجان پذیری و سبک حل تعارض مصالحه با هم رابطه منفی دارند. یعنی هر چه عامل شخصیتی هیجان پذیری بالا باشد سبک حل تعارض مصالحه پایین می باشد و برعکس. بدین معنی که کسانی که بعد شخصیتی آن ها هیجان پذیری است کمتر از سبک مصالحه استفاده می کنند.

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

بین برونگرایی از ابعاد شخصیت و تشریک مساعی از سبک‌های حل تعارض رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنی که هر چه مدیران نمره بالایی در بعد برونگرایی به دست آورند بیشتر از سبک حل تعارض تشریک مساعی استفاده می‌کنند. بین بعد سازگاری و سبک مدارا نیز رابطه معنادار و مثبت وجود دارد که با توجه به ویژگی‌های افرادی که نمره بالا در عامل سازگاری کسب می‌کنند همخوانی دارد به این صورت که عامل سازگاری رابطه مستقیمی با کاربرد سبک حل تعارض مدارا دارد یعنی مدیرانی که در عامل سازگاری نمره بالایی می‌آورند بیشتر از سبک مدارا استفاده می‌کنند. بین بعد انعطاف‌پذیری و سبک مدارا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارتی کسانی که در انعطاف‌پذیری نمره بالایی بدست آورده‌اند بیشتر از سبک مدارا استفاده می‌کنند. بین مسئولیت‌پذیری و سبک اجتناب نیز بر اساس ضریب همبستگی پیرسون رابطه مثبت و معناداری وجود دارد یعنی هر کسی که بعد شخصیتی وی مسئولیت‌پذیری است بیشتر از سبک اجتناب استفاده می‌کند.

رابینز عنوان می‌کند "از جمله عوامل مهم در بروز کشمکش‌های میان فردی و حتی میان گروهی ویژگی‌های شخصیتی هستند. آن‌ها که نگرش سنتی و بدبینانه‌ای نسبت به تعارض دارند و آن را مذموم و نامطلوب می‌شمارند، معتقدند که تعارض تنها توسط شخصیت‌های مسأله‌ساز، هرج و مرج طلب، آرامش برهم زن و خودسر پدید می‌آید. بعضی از مردم آرام و منفعل و بعضی دیگر پر سروصدا و پرخاشگر هستند مثلاً در تقسیم‌بندی که از لحاظ شخصیت افراد صورت گرفته یک دسته افراد هستند که دارای رفتار پرخاشگرانه می‌باشند و این رفتار پرخاشگرانه در شکل‌دهی به تعارض فردی بی‌تاثیر نیست" و این گفته نشان دهنده تاثیر و رابطه عوامل شخصیتی بر روی تعارض فردی و سازمانی است.

یافته‌های پژوهشی فرضیه چهارم

بین سبک‌های حل تعارض در بین مدیران بر حسب متغیرهای تعدیل‌کننده (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی) تفاوت وجود دارد.

برای محاسبه تفاوت‌ها از تحلیل واریانس استفاده نمودیم که در نتیجه بین گروه‌های مدیران با سابقه خدمت متفاوت در کاربرد سبک‌های حل تعارض تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. به این معنی که سابقه خدمت مدیران تاثیری بر انتخاب سبک حل تعارض توسط آن‌ها ندارد. نتایج پژوهش بزرگی (۱۳۷۷) نیز این مطلب را تایید می‌کند. هر چند که نتایج پژوهش فضلی اوغلو و اولکم ستین (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که مدیران دارای سابقه متفاوت از سبک‌های مختلفی نیز استفاده می‌کنند وی عنوان می‌کند که معلمان ۴۱ تا ۵۰ ساله از سبک تشریک مساعی بیشتر

استفاده می‌کنند، مدرس‌هایی که ۳۰ سال و یا کمتر از آن سن دارند از سبک مدارا استفاده نمی‌کنند، معلمان زن کمتر از سبک‌های تهاجمی استفاده می‌کنند و در بین دانشگاهیان افرادی که بین ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کار دارند بیشتر از سبک مصلحه استفاده می‌کنند در مقایسه با افرادی که ۱۵ سال سابقه دارند و یا این که بالاتر از ۲۱ سال تجربه دارند.

بین مدیران گروه‌های آموزشی در کاربرد سبک حل تعارض بر حسب رشته تحصیلی تفاوت وجود ندارد به این صورت که بین مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی مرتبط با مدیریت هستند و کسانی که دارای مدرک مدیریت نمی‌باشند تفاوت معناداری به دست نیامد نتایج پژوهش بزرگی (۱۳۷۷) نیز این مطلب را تایید می‌کند و عنوان می‌کند: افرادی که دارای مدرک بالاتری بودند از سبک‌های تسلط، مدارا، اجتناب بیشتر استفاده می‌کنند و افرادی که مدرک پایین‌تری دارند از سبک تشریک مساعی تقریباً بیشتر استفاده می‌کنند.

بین مدیران گروه‌های آموزشی در کاربرد سبک‌های حل تعارض بر حسب مرتبه علمی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بنابراین مرتبه علمی مدیران تاثیری بر انتخاب شیوه حل تعارض توسط آن‌ها ندارد.

نتایج تحقق بلیک موتن به این شرح است که نتایج فرضیه محقق را تایید می‌کند: هر قدر شاخص پیشرفت و قابلیت ارتقاء مدیران بالاتر بوده است، شیوه‌های مبتنی بر تشریک مساعی بیشتر و شیوه‌های مبتنی بر مدارا کردن کمتر انتخاب شده‌اند. این روند در مورد مدیرانی که از تحصیلات دانشگاهی برخوردارند، تغییر نمی‌کند و در مورد مدیرانی که فاقد تحصیلات دانشگاهی هستند، با افزایش شاخص پیشرفت و قابلیت ارتقاء تمایل به حل تعارض مبتنی بر تشریک مساعی بیشتر نگشته و تمایل به مصلحه نیز کاهش نمی‌یابد.

یافته‌های پژوهشی فرضیه پنجم

بین ابعاد شخصیتی مدیران بر حسب متغیرهای تعدیل‌کننده (مرتبه علمی، سابقه کاری، رشته تحصیلی) تفاوت وجود دارد.

برای محاسبه تفاوت‌ها از تحلیل واریانس استفاده نمودیم بدین صورت که بین مدیران گروه‌های آموزشی با سابقه خدمت متفاوت در کاربرد بعد شخصیتی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. به این معنی که سابقه خدمت مدیران تاثیری بر انتخاب بعد شخصیتی خاصی توسط آن‌ها ندارد.

بین مدیران گروه‌های آموزشی در استفاده از ابعاد شخصیتی بر حسب رشته تحصیلی تفاوت وجود ندارد به این صورت که بین مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی مرتبط با مدیریت هستند و کسانی که دارای مدرک مدیریت نمی‌باشند تفاوت معناداری از لحاظ انتخاب بعد شخصیتی

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

خاصی به دست نیامد. بین مدیران گروه‌های آموزشی در استفاده از ابعاد شخصیتی بر حسب مرتبه علمی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بنابراین مرتبه علمی مدیران تاثیری بر انتخاب بعد شخصیتی خاصی توسط آن‌ها ندارد.

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد بروز تعارض در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. جایی که عده‌ای از افراد با نیازها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و باورهای متفاوت در تعامل باشند زمینه بروز تعارض نیز خود به خود به وجود می‌آید. از طرفی سوء مدیریت، ناهماهنگی توزیع قدرت در بین کارکنان، نحوه تنبیه و پاداش نادرست، تضادهای نقش، درگیری بر سر استفاده از منابع و نحوه ارتباطات نادرست و... باعث تشدید تشنج و تعارض در محیط‌های سازمانی می‌شود. علاوه بر این تعارض پدیده‌ای دو جانبه است که می‌تواند کارکردی سازنده و کارآمد و یا مخرب و ناکارآمد داشته باشد. در صورتی که تعارض بتواند نیروی لازم برای تحریک و انگیزش، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ایجاد خلاقیت و نوآوری، جلوگیری از سکون و روزمرگی، بهبود عملکرد گروهی و رشد فردی، تعادل قدرت و به طور کلی ایجاد تغییر در جهت مثبت را پدید آورد، سازنده و کارآمد به شمار می‌آید و در صورتی که باعث ایجاد محیطی توأم با استرس، فشار و تهدید شود مخرب و غیرکارآمد به شمار می‌آید. عوامل بسیاری می‌تواند این شرایط را تحت تاثیر خود قرار دهد اما آنچه در این زمینه مهم است نحوه مواجهه با تعارض و نگرش مدیران نسبت به این پدیده است. مسأله‌ای که این پژوهش مورد تاکید قرار داده است بررسی نقش مدیران آموزشی در مواجهه و کنترل تعارض به عنوان یک منشاء کنترل در راس سازمانشان است. با توجه به کارکردی که سازمان‌های آموزشی در پرورش نیروی انسانی جامعه فردا دارند، اهمیت تمرکز به پدیده تعارض در این سازمان‌ها افزایش می‌یابد. موسسات آموزشی با توجه به ماهیت خود به صورت بالقوه زمینه بروز تعارض را همواره دارا هستند. بنابراین با توجه به موارد ذکر شده ضرورت انتصاب رهبری شایسته و آگاه نسبت به این مسایل کاملاً احساس می‌شود. با در نظر گرفتن نقش مهم مدیران در افزایش عملکرد فردی و گروهی کارکنان و همچنین نیل به اهداف سازمان باید در به کارگیری آن‌ها تمامی جوانب رعایت شود و با توجه به همه شرایط و موقعیت‌ها بهترین فرد ممکن برای هر محیطی انتخاب شود. یافته‌های پژوهش حاکی از تاثیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی مدیر بر نحوه مواجهه او با تعارض‌های بوجود آمده در سازمانش است. صاحب نظران رفتار سازمانی تاثیر عوامل شخصیتی کارکنان و مدیران را بر نحوه عملکرد آن‌ها مورد بررسی

قرار داده اند. هانا باس^۱ (۲۰۰۴) شخصیت مدیر را عامل مهمی در انتخاب سبک مدیریت می‌داند و معتقد است تفکرات اعمال شده در سازمان رابطه تنگاتنگی با شخصیت مدیر دارد. دالتون و ویلسن^۲ (۲۰۰۰) در رابطه با تاثیر عوامل شخصیتی با عملکرد شغلی به این نتیجه رسیدند که مدیران برون‌گرا از انگیزش بالاتری برخوردارند و توانایی بیشتری برای حل مشکلات و تعارضات به وجود آمده در محیط کارشان را دارند.

در پژوهش حاضر نیز تاثیر ویژگی‌های شخصیتی مدیر بر نحوه عملکرد او در موقعیت‌های متعارض بررسی شده است همان‌طور که در نتایج ملاحظه می‌شود ویژگی‌های بارز شخصیتی مدیران تعیین‌کننده سبک مدیریت تعارض آن‌هاست افرادی که نمره بالایی در عامل روان رنجوری کسب کرده‌اند بیشتر از سبک‌های تسلط و اجتناب استفاده کرده‌اند و مدیرانی که نمره پایینی در این عامل کسب کرده‌اند بیشتر سبک مصالحه را به کار برده‌اند. ژورکوایس^۳ (۲۰۰۶) نیز رابطه مستقیمی بین ویژگی‌های روان رنجوری با زورگویی و تسلط در محیط کار توسط مدیران یافت. با توجه به نتایج پژوهش مدیرانی که نمره بالایی در عامل شخصیتی سازگاری و گشودگی کسب می‌کنند بیشتر از سبک‌های ملایم برای حل تعارض استفاده می‌کنند. این مساله توسط جانسون^۴ (۲۰۰۳) و جویس (۲۰۰۲) نیز مورد تایید قرار گرفته است. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد مدیران با توجه به ویژگی‌های بارز شخصیتی که دارند، سبک حل تعارض متفاوتی نیز انتخاب می‌کنند و نظر به این که وقتی از ویژگی‌های شخصیتی فرد صحبت می‌شود منظور صفاتی است که در طول زمان نسبتاً ثابت هستند و با استفاده از این ویژگی‌ها می‌توان رفتار یک فرد را در موقعیت مشخص پیش‌بینی کرد بنابراین نمی‌توان سبک‌های حل تعارض را گزینه‌هایی دانست که یک مدیر با توجه به موقعیت و شرایط بوجود آمده از آن‌ها به بهترین شکل و در موثرترین حالت استفاده می‌کند. بلکه در واقع هر مدیری معمولاً با توجه به ویژگی‌هایی شخصیتی و شرایطی که دارد روش‌های خاصی را برای مواجهه با تعارضات بوجود آمده در محیط کارش به کار می‌برد بنابراین می‌توان این مسأله را مورد توجه قرار داد و در انتخاب افراد به سمت مدیریت تمامی جوانب را در نظر گرفت. به عنوان مثال اگر جو حاکم بر موسسات آموزشی کاملاً متشنج و پر از درگیری باشد، به کارگماری مدیری که از تعارض‌گریزان است و شیوه حل تعارض او منطبق بر اجتناب است کار شایسته‌ای به نظر نمی‌رسد. نتیجه چنین

1. Hanna

2. Dalton & Wilson

3. Djurkovic

4. Johnson

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه‌های...

انتخابی به وجود آمدن جوی توأم با تهدید، تشنج و برخورد است که عدم رضایت شغلی و بیگانگی از کار در افراد و در نهایت نرسیدن به اهداف تعیین شده برای یک موسسه را موجب می‌شود.

متأسفانه در نظام آموزش و پرورش کشور ما به این مساله توجه کافی نشده است و مشاهده می‌شود که معیارهای انتخاب یک فرد به عنوان مدیر در اکثر موارد حساب شده و منطقی به نظر نمی‌رسد و مدیران به هیچ عنوان برای این سمت تربیت نشده‌اند. و با بسیاری از مسایل موجود در دانشگاه خود آشنا نیستند. با چنین روندی و با توجه به متمرکز بودن سیستم نظام آموزشی ما مدیریت آن به صورت یک پست تشریفاتی در آمده است که ظاهراً هر کسی از عهده آن بر می‌آید. بنابراین حساسیتی هم برای احراز این شغل وجود ندارد. کما این که مدیران گروه‌های آموزشی ما نسبت به خیلی از مسایل اطلاع کافی ندارند و ضرورت توجه به آن را احساس نمی‌کنند و در پی ریشه‌یابی مشکلات نمی‌باشند. با توجه به نتایج پژوهش که نقش خصوصیات فردی مدیران را در مواجهه با تعارض برجسته می‌کند، در نظر داشتن تاثیر این پدیده در ایجاد اندیشه‌های تکامل یافته و خلاقانه و محیطی شاداب در صورتی که به طور صحیح با آن برخورد شود می‌توان گام‌های موثری در جهت پیشبرد اهداف فردی و جمعی سازمان برداشت. رسیدن به این اهداف در گرو مدیریت درست تعارض است. بنابراین به نظر می‌رسد که باید در معیارهای تعیین شده برای انتخاب مدیران تجدید نظر گردد و با توجه به شرایط هر محیطی بهترین فرد برای تصدی این سمت انتخاب شود. در این رابطه لازم است کلیه مقدمات ضروری از جمله اینکه فرد از لحاظ ویژگی‌های روانی و شخصیتی بررسی شود. به عنوان مثال فردی که تندخو، عصبانی، ترسو و دارای عواطف منفی و عقاید غیر منطقی است، شایسته این کار نمی‌باشد. علاوه بر این با توجه به این که بسیاری از مدیران ما برای این شغل آموزش ندیده‌اند و با مسایل مربوط به آن از جمله پدیده تعارض و ماهیت آن آشنا نیستند و اغلب در رشته‌های غیر مرتبط تحصیل کرده‌اند. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در این حوزه می‌تواند بسیار مفید باشد. با انجام چنین اقداماتی می‌توان انتظار داشت که مدیران ماهیت، ویژگی‌ها و موقعیت‌های تعارض را به خوبی شناسایی کنند و شرایط یا علل بروز یا تشدید آن‌ها را در محیط کارشان تشخیص دهند و تحت کنترل خود در آورند. علاوه بر این تعارض‌ها را پیش‌بینی کرده و از بروز تعارض‌های مخرب جلوگیری کنند و در نهایت برحسب نوع، ماهیت و شرایط تعارض‌ها شیوه مناسب را برای حل و کنترل تعارض اتخاذ کنند. در چنین محیطی می‌توان از اختلاف نظرها به عنوان یک فرصت برای بروز تحولات سازنده و رهایی از خمودگی استفاده کرد. همچنین می‌توان امید داشت که تمام توان افراد برای رسیدن به رشد فردی و بالندگی سازمانی بکار گرفته می‌شود.

پیشنهادهای اجرایی

۱- با توجه به فرضیه اول از آن جایی که "هیجان پذیری" بعد غالب شخصیت در میان مدیران است و همچنین بر اساس نظر شال و میلر که ابراز می دارند کسانی که بعد غالب شخصیت آن‌ها هیجان پذیری است از لحاظ روانی مشکل دارند و ترس، عصبانیت و دستپاچگی همراه آنان است و با توجه به نقش کلیدی و مهم مدیریت در برخورد صحیح با مسایل بوجود آمده در سازمان توصیه می‌شود کلیه شرایط مدیران برای به کارگماری آن‌ها در این پست بررسی شود. اجرای تست‌های روان شناختی از جمله آزمون‌های افسردگی، استرس و شخصیت نیز می‌تواند راه‌گشای دست اندرکاران نظام آموزشی باشد.

۲- با توجه به اینکه بررسی فرضیه دوم نشان می‌دهد که سبک غالب مدیران مورد مطالعه در برخورد با تعارض "سبک تسلط" است و با توجه به این که در این سبک، کنترل، رقابت و به کارگیری شیوه‌های استبدادی و نادیده گرفتن افراد در دستور کار است و همچنین از آنجا که بسیاری از تعارضات بوجود آمده در محیط آموزشی ناشی از عدم درک صحیح نیازها، علائق، ویژگی‌های افراد و همچنین مشکلات افراد می‌باشد برگزاری جلسات به صورت هفتگی یا ماهانه با حضور مدیران و سایر همکاران و بحث و تبادل نظر در مورد مسایل بوجود آمده می‌تواند کمک زیادی به حل مشکلات و شفافیت بیشتر روابط گردد. در عین حال که مدیران نیز با شناخت نیازها و دغدغه‌های همکاران خود بهتر می‌توانند با توجه به شرایط نحوه برخورد موثرتری با تعارض داشته باشند و از سبک‌های دیگر با توجه به تمام شرایط استفاده نمایند که تاثیر بیشتری داشته باشد.

۳- با توجه به فرضیه کلی پژوهش که رابطه بین ابعاد شخصیتی و سبک حل تعارض را مورد بررسی قرار می‌دهد می‌توان ابراز داشت که بایستی قبل از انتخاب مدیر با اجرای تست‌های شخصیتی و تست‌های مربوط به سبک‌های حل تعارض تک تک ابعاد شخصیتی مدیران و سبک‌های غالب حل تعارض آنان را به دست آوریم و در صورت داشتن مشکل شخصیتی و بکارگیری سبک حل تعارض نامتناسب با سازمان مربوطه از استخدام و به کارگماری آنان در سازمان جلوگیری به عمل آوریم.

۴- با توجه به نتایج پژوهش بهتر است بررسی‌های لازم جهت شناخت نوع تعارض‌های موجود در محیط آموزشی انجام شود و سپس مناسب‌ترین فرد با توجه به شرایط و موقعیت برای مدیریت گروه‌های آموزشی انتخاب شود.

۵- برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با ماهیت تعارض و نحوه برخورد صحیح با آن، فنون مذاکره و میانجی‌گری و استفاده خلاقانه از موقعیت‌های تعارض نیز می‌تواند آنان را در همواره به روز نگه دارد تا در برخورد با تعارض بوجود آمده از بهترین شیوه استفاده نمایند.

بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران گروه های...

۶- با توجه به درگیری زیاد مدیران با تعارض در سازمان، متاسفانه تحقیقات مرتبط انجام شده در کشورمان بسیار نادر می باشد. بنابراین لازم است که این موضوع به عنوان اولویت پژوهش مورد توجه قرار گیرد و مدیران به این مساله به عنوان یک اصل اساسی توجه نمایند.

منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض. تهران: دانشگاه امام حسین بزرگی، شکرآ... (۱۳۷۷). بررسی تاثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران بر روش های حل تعارض در مدارس ابتدایی شهر شیراز. دانشگاه شیراز: پایان نامه کارشناسی ارشد.
- پروین، جان. (۱۳۸۱). شخصیت (نظریه و پژوهش). ترجمه محمد جعفر جوادی و پروین کدیور. تهران: آبیژ
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: علمی و فرهنگی.
- کریمی نیا، رضا. (۱۳۷۹). بررسی رابطه موفقیت شغلی با ویژگی های شخصیتی در مدیران ارشد. دانشگاه تربیت مدرس: پایان نامه کارشناسی ارشد.
- کیامهر، جواد. (۱۳۸۱). هنجاریابی فرم کوتاه پرسشنامه پنج عاملی نوین (NEO-FFI) و بررسی ساختار عاملی آن (تحلیل تاییدی) در بین دانشجویان علوم انسانی دانشگاه های تهران. دانشگاه علامه طباطبایی: پایان نامه کارشناسی ارشد.
- گروسی فرشی، میر تقی. (۱۳۸۰). رویکردهای نوین در ارزیابی شخصیت. تبریز: دانیال.
- محقق، مریم. (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین شخصیت و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. دانشگاه تربیت مدرس: پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ناصری، نازیبا سادات. (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین سبک مدیریت تعارض مدیران و استرس شغلی کارکنان در بانک های کشاورزی شهر تهران. دانشگاه تهران: پایان نامه کارشناسی ارشد

- Cetin, O. and Ozge. H. (2004). Conflict Management Styles: Comparative study of University and High School Teachers. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge: Vol, 5, p. 325.
- Costa, P, T., & Mc Crae. R. (1992). *Four ways Five Factors are basic person, Individual*. Diff. Vol, 13, No, & 6. pp. 653-665
- Crae, M. R. and Costa. R. (1998). The Structure of Wiggins Circumflex and Five Factor Model. *Jornal of Personality and Social Psychology*. Vol, 56. No, H. p. 585-596
- Dalton, M & Wilson, M. (2000). *The Relationship of The Five-Factor Model of Personality to Job Performance for a Group of Middle Expatriate Managers*. *Journal of Cross-cultural psychology*. Vol, 31. No. 2, PP. 250-258.

- Digman, J. M. (1990). *Personality Structure: Emergence of the Five Factor Model*. Annu. Rev. Psycho, Number, 4, pp.4
- Djurkovic, N and Mc Comack, D. (2006). Neuroticism and Psychosomatic Model of Work Place Bullying. *Journal of Management psychology*. Vol, 21.No.4, PP.73-88.
- Hannabuss, S. (2004). Personality and Management Thinking. *Journal of management*. Vol, 30. No.1, PP. 149 -160.
- Johnson, P. (2003). Conflict and the School Leader Expert or Novice. *Journal of Research for Educational Leaders (JREL)*. Vol, 1, N, 3 PP.23-45.
- Joyce, B. & Boles, T. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*. Vol, 70. P. 311.
- Kinhcki, A., & Kritner, J. (2003). *Organization Behavior*, Key lenapis, Skills and best practices(MC Graw Hill).
- Kozan, K. (1998). *Cultural Influences on Styles Of Handling Interpersonal Conflicts*. In *Human Relations*.N, 9.p.788.
- Kreitner, R, & Kincki, A. (2008). *Organizational Behavior*.6th ed ,PP. 374-375
- Lothans, F. (2008). *Organizational Behavior*, 11th ed (Mc Graw-Hill)
- Mcshan, S. & Ann ran Glinow, M. (2005).*Organizational Behavior*. 3th ed (Mc - Hill) p 388
- Robbins, S, P, (1998). *Organizational Behavior*, prentice-Hall, Inc. P.469
- Robbins, S, P, and Decenzo, M, (2002). *Organizational Behavior*, Practice Hall. P. 277
- Robbins, S, P, (2008). *Organizational Behavior*, 9th ed (Practice Hall),P32
- Schermrhorn, J, Hunt, J, & Richard, N. Osborn (2005) *Organization Behavior*, 9th ed,(John Wily and Sons,INC)