

« فراسوی مدیریت »

سال پنجم - شماره 20 - بهار 1391

ص ص 165 - 187

## بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر سلیمان ایران زاده<sup>1</sup>

قادر زمستانی<sup>2</sup>

مهدی پاکدل بناب<sup>3</sup>

صادق بابائی هروی<sup>4</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سال 1391 می‌باشد. روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز شامل (رؤسای دانشکده‌ها، معاونین دانشکده‌ها و رؤسای آموزش) به تعداد 32 نفر و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به تعداد 699 نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این مطالعه برای مدیران به صورت سرشماری بوده و برای کارکنان تصادفی ساده به تعداد 248 نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد و معتبر مدیریت تعارض که پرسشنامه مدیریت تعارض دارای 30 سوال مدیریت تعارض برای تعیین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران (سبک اجبار، سبک سازش، سبک اجتناب، سبک همکاری، سبک مصالحه) و پرسشنامه خلاقیت دارای 50 سوال خلاقیت برای تعیین میزان خلاقیت کارکنان می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و T مستقل استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین سبک اجبار مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز همبستگی آماری معکوس و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین سبک سازش، سبک مصالحه، میزان تحصیلات و سابقه کاری مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز همبستگی آماری مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک اجتناب و سبک همکاری مدیران و

<sup>1</sup> - عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت صنعتی، تبریز، ایران

[Dr.iranzadeh@yahoo.com](mailto:Dr.iranzadeh@yahoo.com)

<sup>2</sup> - دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت، دانشگاه غازی، آنکارا، ترکیه [gh\\_zemestani@yahoo.com](mailto:gh_zemestani@yahoo.com)

<sup>3</sup> - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، باشگاه پژوهشگران جوان، تبریز، ایران [pakdelmehdi86@yahoo.com](mailto:pakdelmehdi86@yahoo.com)

<sup>4</sup> - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، باشگاه پژوهشگران جوان، تبریز، ایران [sadeghbabaeiheravi@yahoo.com](mailto:sadeghbabaeiheravi@yahoo.com)

خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. همچنین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به تفکیک جنسیت متفاوت نیستند.

**واژه های کلیدی:** سبک‌های مدیریت تعارض؛ خلاقیت کارکنان؛ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.

## مقدمه

امروز صاحب‌نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض به دلیل منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهمترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند (کریمی، 1387).

وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض مابین افراد و گروه‌ها می‌شود (اونز<sup>1</sup>، 2007). از این رو، وجود تفاوت‌ها و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند (کاتز و کان<sup>2</sup>، 1978).

<sup>1</sup> - Owens

<sup>2</sup> - Katz and Kahn

با توجه به اهمیت دانشگاه و نحوه‌ی اداره‌ی امور و منابع آن لازم است که استراتژی‌هایی برای حل تعارضات و اختلافات تبیین و به کار گرفته شود. علی‌رغم اهمیت خلاقیت به دلایل مختلف، تاکنون کمتر به پژوهش و مطالعه بنیادی و برنامه‌ریزی در زمینه خلاقیت در کشور ما پرداخته شده است و این در حالی است که به شدت به نسلی خلاق و نوآور نیازمند بوده و هستیم. با توجه به مدل پنج سبکی مدیریت تعارض توماس و کیلمن و اشاره مختصر این پژوهشگران به رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران و خلاقیت، برآن شدیم تا با انجام این مطالعه، سبک‌های متداول مدیریت تعارض مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز را شناسایی نموده و با ارایه راه‌حل‌هایی به مدیران آن‌ها را درجهت بکارگیری سبک مناسب مدیریت تعارض به هنگام تعارض سازمانی در راستای ایجاد خلاقیت کارکنان خود راهنمایی کنیم تا گامی مثبت برای این مهم بردارند.

واژه تعارض از جمله مفهیمی است که معانی متفاوتی از آن مستفاد می‌شود. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنی مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن است (جهاندیده کاظم پور، 1384). تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی تعریف می‌شود (ایزدی یزدان آبادی، 1379). تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود (باسز و تالنت<sup>1</sup>، 2007). تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته است، ایجاد می‌شود (مکنامارا<sup>2</sup>، 2007). نهایتاً تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت اساسی نشان می‌دهند.

به زعم برلسون<sup>3</sup> و استینر<sup>4</sup>، تعارض عبارت است از: دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار یا حداقل ظاهراً ناسازگار، به طوری که دستیابی به یکی، به بهای از دست دادن منافع دیگری باشد، هر چند در مفهوم انتزاعی، شاید ضرورتی نداشته باشد که یکی از آن‌ها نادیده انگاشته شود (ایزدی یزدان آبادی، 1379، 7).

<sup>1</sup>- Bass and Talente

<sup>2</sup>- McNamarea

<sup>3</sup>- Berelson

<sup>4</sup>- Stener

رابینز<sup>1</sup> هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را، تعارض می‌نامد و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد تعارض، فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص «الف» برای خنثی سازی تلاش‌های شخص «ب» از طریق نوعی مانع تراشی، به عجز و ناکامی شخص «ب» در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود (رضائیان، 1382، 6).

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (کریمی، 1387).

تعارض امری اجتناب ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورث<sup>2</sup>، 2002). مدیریت پس از شناخت تعارض، باید تعارضات مخرب را از سالم تشخیص دهد و در صورت مخرب بودن، تعارض پیش آمده را حل کند و در صورت سالم بودن تعارض، به نحو احسن از آن در راستای تحکیم همکاری و ارتباطات متقابل سازمانی بهره جوید (ویوار<sup>3</sup>، 2006). با تحکیم تعاون، امکان برقراری رابطه‌ی منسجم‌تر به وجود می‌آید و با افزودن سلامت سازمانی، اثربخشی آن نیز بهبود خواهد یافت. مدیریت تعارض برخورد درست با تعارض و بهره‌گیری مناسب از آن برای تأمین نیازها و ایجاد خلاقیت‌ها و شکوفایی استعدادها است (اسلوکوم<sup>4</sup>، 2002). آگاهی از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض، به منظور استفاده از آن ضروری به نظر می‌رسد.

<sup>1</sup>- Robbins

<sup>2</sup>- Erfurt

<sup>3</sup>- Vivar

<sup>4</sup>- Slocum

ریشه تعارض را به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌کنند. عامل‌های فردی از تفاوت در ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، استعدادها، توانایی‌ها و ویژگی‌های افراد در سازمان بر می‌خیزد. بر پایه این تفاوت‌ها، افراد هویت‌ها و ترجیح‌های متفاوت می‌یابند. در نتیجه ممکن است گاهی نتوانند با هم کار کنند و دچار تعارض شوند (رابینز و دیچنزو<sup>1</sup>، 1998، 446).

عامل‌های سازمانی می‌تواند ساختاری باشد و یا به نوع پیوند میان عضوهای گروه‌های سازمانی مربوط شود. وابستگی وظیفه‌ها به گروه‌های سازمانی، کمیابی منابع، ابهام در زمینه مسئولیت و اختیارهای کارکنان، مشاهده رفتارهای غیر عادلانه، تغییرات در داخل و خارج سازمان، ضعف در ارتباطات و وجود ارتباطات ناقص از علت‌های بروز تعارض در سازمان‌ها هستند (احمدی، 1381، 175).

تعارض در سازمان‌ها بر اثر منابع مختلفی به وجود می‌آید که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- اهداف و افق‌های زمانی ناسازگار: عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف بخش‌های مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.
- تداخل اختیارات: زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.
- سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ: اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.
- وابستگی متقابل وظایف: هنگامی که افراد، گروه‌ها یا بخش‌هایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند - منابع ناکافی: هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آن‌ها تعارض ایجاد شود.
- مغایرت‌های منزلتی: این حقیقت که برخی افراد، گروه‌ها و بخش‌های داخل یک سازمان بیشتر از افراد، گروه‌ها و بخش‌های دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض است (جونز و دیگران<sup>2</sup>، 2000).

<sup>1</sup> - Robbins & De Cenzo

<sup>2</sup> - Jones & et al

در ادبیات مدیریت، پنج سبک مدیریت تعارض شامل سبک‌های مبتنی بر اجبار، سازش، اجتناب، همکاری و مصالحه وجود دارد (راحیم و ماگنر<sup>1</sup>، 1995؛ توماس<sup>2</sup>، 1976).

- **سبک اجبار:** سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً غیرمشارکت جویانه و ثانیاً قدرت مدار باشد. در این سبک فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.

سبک مبتنی بر اجبار کوششی برای ارضای نیازهای یک شخص با هزینه‌ی دیگران است. این سبک در متون مختلف با اصطلاحاتی همچون تحمیل، زور، رقابت، اعمال قدرت، کنترل، تحکیم و قاطعیت بیان شده که به نحوی مبین به کارگیری شیوه‌های ابتدایی، آمرانه و تحکم آمیز برای کنترل تعارض است.

هنگامی که یکی از طرفین تعارض، تمایل شدیدی برای نیل به اهداف یا خواسته‌های مورد نظر خود داشته باشد و خواسته‌های طرف مقابل را نادیده بگیرد یا تمایل بسیار کمی برای ارضای علایق آن‌ها از خود نشان دهد، به سوی سبک مبتنی بر اجبار جهت‌گیری کرده است (فریدمن و دیگران<sup>3</sup>، 2000). هدف عمده‌ی مدیرانی که این سبک را به کار می‌گیرند، در نطفه خفه کردن هرگونه اختلاف است، آن‌ها با تهدید طرف مقابل یا مسبب تعارض، اخطار به آن‌ها، توسل به مقررات انضباطی شدید، چسباندن خود به مقامی که قدرت بیشتری دارد، سعی در مغلوب ساختن طرف مقابل یا خواباندن غائله دارند.

- **سبک سازش:** این سبک نقطه مقابل اجبار است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف‌نظر و چشم پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم مشارکت جویانه است. در سبک سازش، کوشش برای رضایتمندی جزئی طرفین تعارض صورت می‌گیرد، ولی به خود اختلاف و علل و ریشه‌های آن توجهی نمی‌شود.

<sup>1</sup>- Rahim & Magner

<sup>2</sup>- Thomas

<sup>3</sup>- Friedman & et al

مدیرانی از سبک سازش برای اداره تعارض استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی میانه رو، محتاط، انعطاف پذیر و سازش کار هستند و یاد گرفته‌اند در هر کاری معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آن‌ها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است (کلانتری، 1386، 68).

- **سبک اجتناب:** زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند. در سبک اجتناب، مدیران از لحاظ عاطفی، آمادگی کمی برای مقابله با فشار ناشی از تعارض دارند، کناره‌گیری از برخورد و درگیری، حداقل سبک ماهرانه برای حل تعارض به نظر می‌رسد.

این سبک رویکردی باخت-باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می‌کنند. چرا که تعارض همچنان حل نشده باقی می‌ماند و هیچ کدام از دو طرف به خواسته‌های خود نمی‌رسند. وجود تعارض حل نشده احتمال بروز تعارض در فرصت‌های پسین و اختلال در جریان کار را افزایش می‌دهد. استفاده از این سبک در دراز مدت اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهد و به قطع شدن داد و گرفت‌های خبری، به وجود آمدن بی‌اعتمادی و از میان رفتن همیاری دو سویه میان کارکنان سازمان خواهد انجامید (امیرکبیری، 1385، 569).

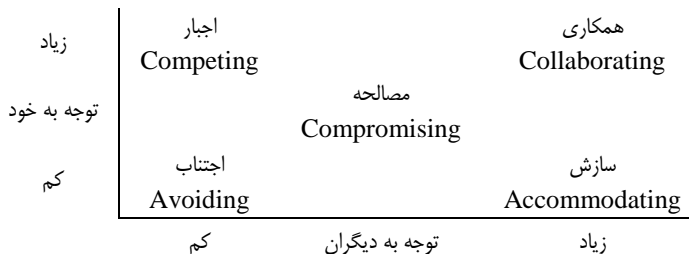
مدیرانی که از نظر شخصیتی تأمین طلب، غیر ماجراجو، منزوی و کناره‌گیر، بی‌هدف، دلسرد و دچار ناامیدی هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید، طرف هیچکس را نمی‌گیرند؛ بسیار کم مخالفت می‌کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می‌کنند تلاش نمی‌کنند و در همه حال بی‌طرفی خود را حفظ می‌کنند (کلانتری، 1386، 68).

- **سبک همکاری:** این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه‌حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود. به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. از این رو ویژگی اصلی این سبک این است که مشارکت جویانه است.

در سبک همکاری یک یا هر دو طرف درگیر، تمایل زیادی هم به تحقق اهداف و منافع خود دارند و هم اهداف و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند (توسوالد و دیگران<sup>1</sup>، 2006). راهبرد این سبک، پیامد برد-برد را به دنبال خواهد داشت. در این سبک که بیشتر صاحبزنان آن را روش حل مسئله می‌خوانند، هدف رسیدن به راه‌حلی است که موجب رضایت هر دو طرف تعارض شود، از این رو طرفین به این نتیجه می‌رسند که تحقق اهداف دیگران به آن‌ها کمک می‌کند و آن‌ها با همدیگر موفق خواهند بود (چن و توسوالد<sup>2</sup>، 2000).

- **سبک مصالحه:** هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند (هورنانگ<sup>3</sup>، 2002).

در سبک مصالحه، برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع خود در این راستا فدا شوند، تلاش می‌شود. مدیران پیرو این سبک به منظور حفظ رابطه، آرامش و جو دوستانه و رفاقت، منافع طرف مقابل را بر منافع خود مقدم می‌شمارند.



شکل (1): مدل پنج سبکی مدیریت تعارض توماس و کیلمن (1975)

<sup>1</sup>- Tjosvold & et al

<sup>2</sup>- Chen & Tjosvold

<sup>3</sup>- Hornung



موقعیت‌های مناسب برای به کار بردن سبک اجبار:

- زمانی که به تصمیمات فوری نیازمند هستید؛

- زمانی که می‌دانید که حق دارید؛

- زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است.

موقعیت‌های مناسب برای سبک سازش:

- زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد اما برای فرد دیگر خیلی مهم است؛

- زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید؛

- زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و شما بدانید که برنده نمی‌شوید؛

- زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.

موقعیت‌های مناسب برای سبک اجتناب:

- زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید؛

- زمانی که بستر مناسب نیست؛

- زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح است؛

- زمانی که شما هیچ شانس برای برآورد ساختن خواسته‌هایتان ندارید؛

- وقتی مسایل پیش پا افتاده است؛

- وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می‌شود؛

- زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجود آمده را به صورت مناسبتری حل

کنند.

موقعیت‌های مناسب برای سبک همکاری:

- وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل کاری را داشته باشید؛

- وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد؛

- وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به دست آورید؛

- وقتی هدف یادگیری است.

موقعیت‌های مناسب برای سبک مصالحه:

- زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث تعارض شوند؛

- وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند؛

- برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده؛

- به عنوان یک راه‌حل کمکی زمانی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست؛

- وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه مقتضی دست یافت (هورنانگ<sup>1</sup>، - 2002).

از آنجا که هر یک از سبک‌های اجتناب، سازش و مصالحه راه حل موقتی برای حل تعارض می‌باشند، امروزه صاحب‌نظران در مطالعات خود اغلب بر دو سبک همکاری و اجبار توجه بیشتری دارند (سامچ و دیگران<sup>2</sup>، 2008). سبک مدیریت تعارض همکاری یکپارچگی را توسعه داده و برای حل مسائل و مشکلات راه‌حل‌های عالی ارائه می‌دهد (آلپر<sup>3</sup> و دیگران، 2006).

خلاقیت به عنوان نیاز عالی‌ه بشری در تمام زندگی افراد مطرح می‌باشد. خلاقیت به عنوان یک حالت روانی و ذهنی در قلمرو روانشناسی است و از آنجا که عمده کار و فعالیت انسان در سازمان‌ها انجام می‌شود، عامل ایجاد و پرورش خلاقیت در محدوده علم و هنر مدیریت قرار می‌گیرد. مدیران می‌توانند پیدایش خلاقیت را در سازمان‌ها با ایجاد زمینه‌ها و بستر مناسب، تسریع یا با ایجاد فضای نامناسب آن را خنثی کنند (فیسانی<sup>4</sup>، 2006). لذا، برای بهره‌گیری سازمان‌ها از خلاقیت، محققان می‌بایست متغیرهایی را که موجب تشویق و ترغیب خلاقیت می‌شوند، شناسایی نمایند تا مدیران بدانند که چگونه خلاقیت را در سازمان مورد حمایت قرار داده و آن را تقویت نمایند (ریتر و دیگران<sup>5</sup>، 2004).

امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، یکی از مهمترین عناصر و وظایف مدیریت، ایجاد زمینه لازم برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها به منظور ایجاد و تحول در سازمان‌ها، جهت همگام شدن با محیط غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد (نژاد ایرانی، 1381، 19).

خلاقیت را ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، افکار، تصورات و انگاره‌هایی که قبلاً برای فرد شناخته شده است، اما به شیوه‌ای جدید و متفاوت با قبل تعریف کرده‌اند (ساعتچی، 1371، 126). از نظر استیفن پی رابینز خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها بیان می‌کند (زارعی متین،

<sup>1</sup>- Hornung

<sup>2</sup>- Somech & et al

<sup>3</sup>- Alper & et al

<sup>4</sup>- Fishani

<sup>5</sup>- Reiter & et al

1373، 60). همانگونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت ایجاد اندیشه‌های نو و بدیع است و نوآوری یا ابداع، عملی و کاربری ساختن آن ایده‌های بدیع است. پس خلاقیت لازمه نوآوری است؛ بنابراین از نظر مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست. برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کار بستن فکر جدید با برنامه‌های مدیریت است (الوانی، 1388).

با مطرح شدن سبک‌های گوناگون در مورد مدیریت تعارض سازمانی و روش‌های مختلفی که مدیران برای اداره تعارض استفاده می‌کنند، پژوهش‌های زیادی درباره روش‌های مورد استفاده مدیران و متغیرهایی که روی مدیریت آن‌ها اثر می‌گذارد، انجام شده است. در ادامه تلاش می‌شود برخی از پژوهش‌هایی که در مورد تعارض در سال‌های اخیر انجام شده، معرفی شود. نتیجه پژوهش‌ها، تفاوت‌هایی را در اولویت‌های مدیران در استفاده از سبک‌های پیش گفته، نشان می‌دهد.

در پژوهشی الگوهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه بررسی شد. بررسی‌ها نشان داد مدیران در هنگام رو به رو شدن با تعارض، گرایش به استفاده از سبک اجتناب دارند (آدومی و ازیوما آنی<sup>1</sup>، 2006، 520).

پژوهش‌هایی نیز به بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض در محیط‌های آموزشی پرداخته‌اند. از این جمله، در پژوهشی نظر مدیران دبیرستان‌های پنجگانه شهر اصفهان درباره چگونگی برخورد با تعارض بررسی و مشخص شد. بر پایه یافته، این مدیران به استفاده از سبک همکاری تمایل بیشتری دارند و سبک‌های سازش و اجبار، اولویت‌های بعدی آن‌ها هستند (صابری، 1375، 8-9).

پژوهش دیگری نشان داد که مدیران به هنگام رویارویی با تعارض، به ترتیب از شیوه‌های سازش، همکاری، اجبار، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند. در حالی که، نظر دبیران این بود که مدیران برای حل تعارض به ترتیب از سبک‌های سازش، اجبار، همکاری، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند (سخایی قلعه رودخانی، 1377).

حیدری (1382) نیز نشان داد که مدیران مدرسه‌ها، گرایش بیشتری به کاربرد استراتژی راه‌حل‌یابی (همکاری و سازش) و گرایش کمتری به استراتژی اجبار داشتند. دیویس و هالند (1989) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که زیردستان و مدیران در مورد سبک‌های مدیریت تعارض تا اندازه‌ای توافق دارند، و به نظر هر دو گروه شیوه‌های

<sup>1</sup> - Adomi & Ozioma Anie

همکاری، اجتناب، سازش و اجبار برای حل تعارض نمایانی بیشتری در میان مدیران داشت (کلاتتری، 1386، 69).

توماس<sup>1</sup> (1977) در پژوهشی دریافت که مردان روش اجبار را ترجیح می‌دهند، در صورتی که زنان گرایش به روش سازش و همکاری دارند (حیدری، 1382، 84).

سیرون<sup>2</sup> (2001) نیز در پژوهشی مشابه، به بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد دانشکده‌ها در تایلند پرداخت. نتیجه این پژوهش نشان داد که بیشترین سبک استفاده شده توسط مدیران مرد و زن در زدودن تعارض‌ها، به ترتیب سبک‌های همکاری و سازش بوده است (کلاتتری، 1386، 72).

به طور کلی هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

### ابزار و روش‌ها

روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی و از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه‌ی آماری مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز شامل (رؤسای دانشکده‌ها، معاونین دانشکده‌ها و رؤسای آموزش) به تعداد 32 نفر و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به تعداد 699 نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این مطالعه برای مدیران به صورت سرشماری بوده و برای کارکنان تصادفی ساده که از طریق جدول نمونه‌گیری مورگان به تعداد 248 نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد و معتبر مدیریت تعارض که پرسشنامه مدیریت تعارض دارای 30 سوال مدیریت تعارض برای تعیین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران (سبک اجبار، سبک سازش، سبک اجتناب، سبک همکاری، سبک مذاکره) و پرسشنامه خلاقیت دارای 50 سوال خلاقیت که دارای پنج سطح خیلی خلاق، خلاقیت بالای متوسط، خلاقیت متوسط، خلاقیت زیر متوسط و غیرخلاق برای تعیین میزان خلاقیت کارکنان می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و T مستقل استفاده شده است.

<sup>1</sup>- Thomas

<sup>2</sup>- Sirivun

### یافته‌های تحقیق

**فرضیه یک:** بین سبک اجبار مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (1) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجبار و خلاقیت کارکنان برابر  $r = -0/285$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/001$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی آماری معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

جدول (1): همبستگی بین سبک اجبار مدیران و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سبک اجبار	ضریب همبستگی پیرسون $r = -0/285$
	سطح معنی‌داری $P = 0/001$
	تعداد نمونه $n = 280$

**فرضیه دوم:** بین سبک سازش مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (2) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک سازش و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/035$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/02$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی آماری مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول (2): همبستگی بین سبک سازش مدیران و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سبک سازش	ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/035$
	سطح معنی‌داری $P = 0/02$
	تعداد نمونه $n = 280$

**فرضیه سوم:** بین سبک اجتناب مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (3) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجتناب و خلاقیت کارکنان برابر  $r = -0/056$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/31$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  بالاتر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.

جدول (3): همبستگی بین سبک اجتناب مدیران و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سبک اجتناب	ضریب همبستگی پیرسون $r = -0/056$
	سطح معنی‌داری $P = 0/31$
	تعداد نمونه $n = 280$

**فرضیه چهارم:** بین سبک همکاری مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (4) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک همکاری و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/027$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/62$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  بالاتر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی معنی‌داری وجود ندارد.

جدول (4): همبستگی بین سبک همکاری مدیران و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سبک همکاری	ضریب همبستگی پیرسون $r = -0/027$
	سطح معنی‌داری $P = 0/62$
	تعداد نمونه $n = 280$

**فرضیه پنجم:** بین سبک مصالحه مدیران و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (5) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک مصالحه و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/0132$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/04$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول (5): همبستگی بین سبک مصالحه مدیران و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سبک مصالحه	ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/0132$
	سطح معنی‌داری $P = 0/04$
	تعداد نمونه $n = 280$

**فرضیه ششم:** بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول (6) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/64$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول (6): همبستگی بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
میزان تحصیلات	ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/64$
	سطح معنی‌داری $P = 0/000$
	تعداد نمونه $n = 248$

**فرضیه هفتم:** بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز رابطه وجود دارد.

با توجه به جدول شماره (7) ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/51$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/001$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول (7): همبستگی بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان

متغیرها	خلاقیت کارکنان
سابقه کاری	ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/51$ سطح معنی داری $P = 0/001$ تعداد نمونه $n = 248$

**فرضیه هشتم:** سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به تفکیک جنسیت متفاوت است.

با توجه به جدول (8) ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری هر یک از عوامل سبک‌های مدیریت تعارض (سبک اجبار، سبک سازش، سبک اجتناب، سبک همکاری، سبک مذاکره) مدیران بالاتر از  $0/05$  می‌باشد، بنابراین هر یک از عوامل فوق به تفکیک جنسیت متفاوت نیست.

جدول شماره (8):

نتایج آزمون T مستقل برای متغیرهای مدیریت تعارض به تفکیک جنسیت مدیران

متغیرها	شاخص آماری T	سطح معنی‌داری (sig)	مقدار (T)	درجه آزادی (df)
جنسیت با سبک اجبار		0/12	1/156	31
جنسیت با سبک سازش		0/95	-0/215	31
جنسیت با سبک اجتناب		0/06	-2/65	31
جنسیت با سبک همکاری		0/056	-1/842	31
جنسیت با سبک مصالحه		0/65	-0/084	31

### بحث و نتیجه گیری

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان‌ها می‌شود. اما استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و هم‌چنین کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی به شمار می‌آید (فرهنگی، 1378). در هر صورت توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده



باشند موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌آورند و در نهایت به مدیران کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آمده و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند (استریمبرگ و سورینا<sup>1</sup>، 1976). افتادن تعارض در یک مسیر سازنده و کارآمد، تا حد زیادی به چگونگی سازمان و نحوه‌ی برخورد با تعارض بستگی دارد. بدین معنی که اگر ستیز به گونه‌ای مؤثر تحت کنترل قرار گیرد و مدیر در مورد آن اقدام مقتضی به عمل آورد، باعث افزایش انسجام اعضای گروه یا سازمان می‌شود که خود از سوی دیگر موجب ایجاد تعادل قوا میان اعضای مخالف شده و آن‌ها را به سوی سازش و همزیستی و یا از جهت دیگر به سمت تغییرات سازمانی مناسب می‌کشاند. این تغییرات سازمانی و همزیستی، روحیه حل مشکلات و عادت به آن را در سازمان گسترش می‌دهد (سورنسون و دیگران<sup>2</sup>، 1995).

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجبار و خلاقیت کارکنان برابر  $r = -0/285$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/001$  می‌باشد و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی آماری معکوس و معنی‌داری وجود دارد. در واقع این نتیجه بیانگر این است که مدیران در سازمان هر چه بیشتر از سبک اجبار استفاده کنند موجب عدم بروز خلاقیت در کارکنان می‌شود. از آنجا که استفاده از این سبک به ایجاد نارضایتی و در پی آن کاهش روحیه و انگیزه افراد می‌انجامد باید مدیران در استفاده از این سبک میانه روی را رعایت کنند و آموزش‌های لازم را در این زمینه ببینند. مدیران باید توجه داشته باشند استفاده مداوم از سبک اجبار برای اداره تعارض، نه تنها کمکی به فرونشاندن اختلاف‌ها نمی‌کند، بلکه با به وجود آوردن نارضایتی میان کارکنان و بی‌توجهی به علت‌های ایجاد تعارض، زمینه را برای شکل‌گیری دوباره و شدیدتر تعارض‌ها فراهم می‌کند. همچنین ضریب همبستگی پیرسون بین سبک سازش و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/035$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/02$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی آماری مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی استفاده مدیران از سبک سازش، موجب افزایش بروز خلاقیت در کارکنان می‌گردد. همچنین ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجتناب و خلاقیت کارکنان

<sup>1</sup> - Stremberg & Soriano

<sup>2</sup> - Sorenson & et al

برابر  $r = -0/056$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/31$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  بالاتر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. یعنی مدیران هر چه بیشتر از سبک اجتناب استفاده کنند موجب عدم بروز خلاقیت در کارکنان سازمان می‌شود. با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون بین سبک همکاری و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/027$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/62$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  بالاتر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی معنی‌داری وجود ندارد. یعنی استفاده مدیران از سبک همکاری تأثیری در بروز خلاقیت در کارکنان سازمان ندارد. سبک همکاری به زمان زیادی نیاز دارد تا به نتیجه برسد. حال اگر در یک گروه یا سازمان زمان انجام کار مهم باشد و همزمان اختلاف شدیدی هم میان عضوهای گروه ایجاد شود، استفاده از سبک همکاری نه تنها مشکل را حل نمی‌کند بلکه با شرایطی که ایجاد می‌کند، یعنی برگزاری جلسه‌های زیاد و سرگرم شدن کارکنان به ارائه نظرها و خواسته‌هایشان، زمان از دست می‌رود. یعنی گروه سرگرم اختلاف‌ها است و کارش را به موقع انجام نداده است. پس، گروه از رسیدن به هدفش باز مانده است. همچنین استفاده از سبک همکاری، برای نمونه در زمانی که علت تعارض اختلاف در ارزش‌های افراد است، مناسب نمی‌باشد. ضریب همبستگی پیرسون بین سبک مصالحه و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/0132$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/04$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به یافته فوق هر چه مدیران بیشتر از سبک مصالحه استفاده کنند موجب افزایش بروز خلاقیت در کارکنان سازمان می‌شود. با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/64$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/000$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه میزان تحصیلات کارکنان بیشتر باشد، موجب افزایش خلاقیت در کارکنان سازمان می‌شود. همچنین ضریب همبستگی پیرسون بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان برابر  $r = 0/51$  و سطح معنی‌داری  $P = 0/001$  به دست آمده است و چون سطح معنی‌داری از  $0/05$  پایین‌تر است بنابراین بین دو متغیر فوق همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به یافته فوق ملاحظه می‌شود که هر چه سابقه کاری کارکنان بیشتر باشد، خلاقیت در کارکنان نیز افزایش می‌یابد. در

نهایت سطح معنی‌داری هر یک از عوامل سبک‌های مدیریت تعارض (سبک اجبار، سبک سازش، سبک اجتناب، سبک همکاری، سبک مذاکره) مدیران بالاتر از 0/05 می‌باشد، بنابراین هر یک از عوامل فوق به تفکیک جنسیت متفاوت نیست. یعنی در مطالعه حاضر جنسیت مدیران در استفاده مدیران از عوامل سبک‌های مدیریت تعارض (سبک اجبار، سبک سازش، سبک اجتناب، سبک همکاری، سبک مذاکره) تأثیری ندارد. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران توصیه می‌شود در موقعیت تعارض، شرایط شکل‌گیری اختلاف، شخصیت، سلیقه و نظر هر دو سوی درگیری، موقعیت گروه و علت پدید آمدن اختلاف را در نظر بگیرند و با توجه به این موارد سبکی که تعارض را بهتر مدیریت می‌کند، انتخاب کنند. چرا که اگر تعارض با روش مناسب مدیریت نشود نیز همچون تعارض مدیریت نشده می‌تواند در جریان عملکرد گروه مشکل‌آفرینی کند و موجب می‌شود که کارکنان از ایجاد کارهای خلاق اجتناب کنند. همه این موارد نیاز به آموزش و اصلاح تفکر و نظر مدیران دارد. آنچه باید توجه مدیران را به آن جلب کرد، این است که استفاده مداوم از یک سبک خاص در اداره تعارض مفید نخواهد بود و توجه به شرایط زمانی و موقعیت تعارض، شخصیت افراد درگیر و علت پدید آمدن تعارض کمک شایان توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض جهت افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان می‌کند.

**منابع:**

- احمدی، مسعود (1381)، مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی). تهران: نشر ویرایش.
- الوانی، سیدمهدی (1388)، مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، نشر نی، تهران.
- امیرکیبری، علیرضا (1385)، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: نگاه دانش.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (1379)، مدیریت تعارض، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- جهاننیده کاظم پور، مهرداد (1384)، مدیریت تعارض، روزنامه همشهری، شماره 3725.
- حیدری، فرزانه (1382)، بررسی میزان کاربست سبک‌های مذاکره در استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، 1382).
- رضائیان، علی (1382)، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.
- زارعی متین، حسن (1373)، خلاقیت و نوآوری، فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران شماره 24، بهار.
- ساعتچی، محمود (1371)، خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات، فصلنامه مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، شماره 6، تابستان.
- سخایی قلعه رودخانی، ابوطالب (1377)، بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های گیلان از نظر مدیران. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، 1377). بازیابی شده در 20 آذر، 1388  
<http://www.irandoc.ac.ir>
- صابری، زهرا (1375)، بررسی نظرات مدیران دبیرستان‌های نواحی پنجگانه اصفهان درباره نحوه برخورد مدیران با تعارض. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، 1375).
- فرهنگی، علی اکبر (1378)، ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کریمی، آزاده (1387)، برنامه درسی: مدیریت تعارض سازمانی، دفتر مطالعات و آموزش نیروی انسانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، شناسه: 8137.
- کلانتری، محمدعلی (1386)، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه‌های شهر یزد. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، 1386).

- نژاد ایرانی، فرهاد (1381)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، چاپ اول، انتشارات پیک سبحان، ارومیه.

- Adomi, E. E., and Ozioma Anie, S. (2006), Conflict Management in Nigerian University Libraries. *Library Management*, 27(8). Retrieved September 5, 2009 from Emerald Database. doi: 10.1108/01435120610686098.
- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K., (2006), "Conflict management, efficacy and performance in organizational teams, personnel psychology", volume 53 Issue 3, PP: 625-642.
- Bass, P. F., and Talente, G. M., (2007), Conflict Management in Health Care, Available from: <http://www.m.talente.com>.
- Chen, G and Tjosvold, D, (2000), "Conflict management and team effectiveness in China: the mediating role of justice". *Asia pacific journal of management*, 19, PP: 557-572.
- Erfurt, Johm., (2002), "Dealing with conflict". Available from world wide web: <http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict>.
- Fishani, T., (2006), Creativity and innovation in human and organizations. Tehran: Termeh Press.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T. Tsai, J. C., (2000), "What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress". *The international journal of conflict management*, 11, (1), PP: 32-55.
- Hornung, C., (2002), Conflict, Management techniques, Available from World Wide Web: <http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.html>.
- Jones, G. R., George, J., Hill, C. W., (2000), Contemporary management, Boston: MCGraw-Hill.
- Katz, D., and Kahn, R. H., (1978), The social psychology of organization. Newyork: john wiley publication.

- McNamarea, C., (2007), Basics of Conflict Management Available from: <http://www.bcm.com>.
- Owens, R. (2007), Conflict Management, Available from: <http://www.Robert.owens.us>, Accessed at 2007.
- Rahim, M. A. and Magner, N., (1995), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first – order factor model and its invariance across groups". Journal of applied psychology, 80, PP: 122-132.
- Reiter, P., Jody, R., and Illie, J., (2004), Leadership and creativity: understanding leadership form a creative problem- solving perspective. Leadersh Q; 15(1): 21-33.
- Robbins, S. P., and De Cenzo, D. A., (1998), Essential concept and applications fundamentals of management. New Jersey: Prentice Hall.
- Slocum, John, (2002), "Conflict management", available from world wide web: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building>.
- Somech, A., Desivilya, H. S., and Lidogoster, H., (2008), "Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification". Journal of organizational behavior, 30(3), PP: 359-378.
- Sorenson, P. S., Hawkins, K., and Sorenson, R. H., (1995), "Gender, psychological type and conflict style preferences" Management Communication Quarterly, p: 115.
- Strenberg, R. J., and Soriano, L. J., (1976), Style & Conflict Resoution. Industrial and Organazational Psycology, New york: john wiley pub, p: 115.
- Thomas, K. W., (1976), "Conflict and conflict management, in handbook of industrial and organizational psychology" (M.D., Dunnette ed., PP: 889-933. Rand McNally, Chicago, USA).

- Tjosvold, D., Law, K. and Sun, H., (2006), " Effectiveness of Chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches", *management and organization review*, 2- 2, PP: 231-252.
- Vivar, C. G., (2006), "Putting conflict management into practice". *Journal of nursing management*, 14.PP: 201-206.