

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و سه - زمستان 1396

ص ص: 44 - 7

تاریخ دریافت: 95/05/27

تاریخ پذیرش: 96/02/18

## رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا

دکتر میرعلی سیدنقوی<sup>1</sup>  
دکتر وجه الله قربانی‌زاده<sup>2</sup>  
عقیل قربانی پاچی<sup>3</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر می‌کوشد "رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا" را بررسی کند بدین منظور 85 نفر از بین کارکنان ستادی بانک سینا در استان تهران از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند از طریق فرمول کوکران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. این پژوهش از لحاظ نوع تحقیق، همبستگی و کاربردی می‌باشد سبک‌های مدیریت تعارض توسط پرسش نامه استاندارد داریا و پرز (2015) و بهره‌وری نیروی انسانی به وسیله پرسش نامه تیلور و برنت (2013) اندازه‌گیری شد. پایایی و روایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب بارهای عاملی، آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی صوری و روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. سپس اطلاعات حاصل با استفاده از نرم‌افزار Spss و Smart-PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که بین سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در کارکنان بانک سینا رابطه مثبت معناداری وجود دارد. هم‌چنین نتایج حاصل از فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد که بین سبک همکاری، مصالحه و گذشت رابطه مثبت معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد، ولی بین سبک‌های اجتناب و رقابت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض، بهره‌وری نیروی انسانی، بانک سینا

1-دانشیارگروه مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران  
[seyednaghavi@aut.ac.ir](mailto:seyednaghavi@aut.ac.ir)

2-دانشیار گروه مدیریت دولتی، گرایش سیستم ها، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران  
[ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

3-دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسؤل) [Aghil.ghorbani92@gmail.com](mailto:Aghil.ghorbani92@gmail.com)

## مقدمه

سازمان متشکل از اجتماعی از انسان‌هاست. طبیعی است که در سازمان بین افراد رابطه وجود دارد و قدر مسلم است که درجایی که رابطه وجود دارد، تعارض هم وجود خواهد آمد چرا که انسان‌ها هر یک عقاید و خصوصیات متفاوت دارند که این می‌تواند منجر به عدم تفاهم و بروز تعارض شود (کاندرنگا<sup>1</sup>، 2015). امروزه تعارض و مدیریت آن از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها (بانک سینا) تعارض به صورت یک مسأله جدی وجود دارد شاید در همه جا این پدیده چنان قدرتی نداشته باشد که موجب انحلال سازمان گردد ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر بهره‌وری نیروی انسانی اثراتی ناگوار بگذارد (اسماعیلی، 1390). به طوکلی 20% از وقت مدیران سطوح بالا و میانی در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می‌شود هم‌چنین 40% از افراد بیش از نیمی از وقت خود را صرف تعارض در سازمان می‌کنند (اگرن<sup>2</sup>، 2012). فیشر<sup>3</sup> اشاره دارد که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین‌کننده در توفیق و اثربخشی سازمان است (رضوی، میردار، طاهری، 1384: 36). مهمترین عامل بهره‌وری در سازمان و کل جامعه، منابع انسانی است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح و ارتقای مدیریت نیروی کار، که رابطه مثبتی با بهره‌وری نیروی انسانی دارد به وجود آورد (آوان و سعید<sup>4</sup>، 2015). بی‌گمان رشد سازمان‌ها و جوامع در گرو رشد و بهره‌وری آنان است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است، ناشی از عوامل مختلف رابطه‌گذار بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند. از این رو امروزه بیشتر کشورهای جهان در پی به دست‌آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی هستند (الماسی، رستمی، فتاحی، 1394). بنابراین منابع انسانی نقشی اساسی در رشد، بالندگی، شکست و نابودی سازمان‌ها دارد (هانایشا<sup>5</sup>، 2016).

---

1.Candranegara

2.Ogren

3.Fisher

4.Awan & saeed

5.Hanaysha

با توجه به اهمیت بالای مسائلی که در بالا مطرح شد تلاش برای مدیریت تعارض در سازمان، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از منابع انسانی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. این پژوهش سبک‌های مدیریت تعارض و رابطه آن بر بهره‌وری نیروی انسانی را بررسی کرد. دغدغه اصلی محقق این است که نشان دهد سبک‌های مدیریت تعارض (همکاری، مصالحه، گذشت، اجتناب، رقابت) چه رابطه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی در میان کارکنان بانک سینا دارد؟ تا با پاسخ به این پرسش پیشنهادهایی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ارائه کند.

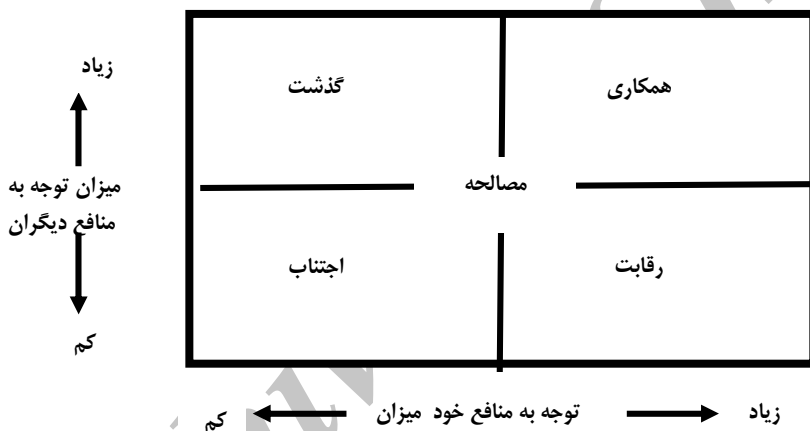
مدیریت تعارض: تعارض امری اجتناب ناپذیر در زندگی انسان است. اگر به فرآیند مدیریت تعارض به عنوان یک فرصت برای رشد و تغییر در محیط کار و پتانسیل بالقوه برای یک نتیجه مثبت نگاه شود آن‌گاه به احتمال زیاد نتیجه مثبت خواهد بود. در سطح فردی، توانایی حل مشکلات یا مدیریت تغییرات تعارض می‌تواند تأثیر بزرگی در موفقیت فرد داشته باشد (دفت<sup>1</sup>، 2010). اگر چه تعارض به عنوان بخش طبیعی از زندگی سازمانی، فرصت‌های زیادی را برای رشد از طریق بهبود درک و بینش ایجاد می‌کند ولی در نگاه به تعارض به عنوان یک پدیده منفی اختلاف‌نظرهایی وجود دارد (کورن<sup>2</sup>، 2013). این تجربه منفی می‌تواند در شرایط بحرانی تشدید گردد. اما بسیاری از اندیشمندان در مطالعات خود در یافته‌اند که تعارض بخشی از وجود انسان است (اسلابرت<sup>3</sup>، 2004). هم‌چنین مدیران 20% از وقت خود را صرف حل و مدیریت تعارض می‌کنند. دیدگاه‌های متفاوتی در مورد با تعارض در دستیابی به اهداف وجود دارد (فولگور، 2005). در محیط کار، یک اختلاف ساده بین همکاران اگر حل نشود ممکن است به طفره‌روی، ناتوانی در کار با یکدیگر، توهین کلامی، خشم و رنجش منجر شود (کورن، 2013). مدیریت تعارض بر رفاه فردی اثر می‌گذارد (درو، 2001). مدیریت تعارض این اصطلاح به عمل و مهارت شناسایی و کنترل (اداره) تعارض از راه عاقلانه، عادلانه و به صورت مؤثر اشاره دارد. مدیریت تعارض نیازمند ویژگی‌هایی مانند ارتباط مؤثر، حل مسأله و مذاکره با تمرکز بر منافع طرف‌های درگیر می‌باشد (اسپیرینگز، 2015). مدیریت تعارض مبتنی بر اصلی است که همه تعارض‌ها لزوماً نمی‌توانند حل

1. Daft

2. Corn

3. Slabbert

شوند، اما یادگیری و آموختن این‌که مدیریت تعارض، می‌تواند از تشدید عوامل غیرمولد جلوگیری کند (کورن، 2013). مدیریت تعارض شامل به دست آوردن مهارت‌هایی مربوط به حل تعارض، خودآگاهی در مورد حالت‌های تعارض، مهارت‌های ارتباطی تعارض و ایجاد ساختاری برای مدیریت تعارض در محیط کاری مشخص. مدیریت تعارض برای عملکرد اثربخش در محیط کاری و برای توسعه شخصی، فرهنگی و اجتماعی انسان بسیار مهم می‌باشد (اولوکاید، 2015). بنابراین با الهام از نظریات توماس، بلیک و متون و رحیم ما 5 نوع سبک مدیریت تعارض را معرفی خواهیم کرد. که این 5 سبک در 2 بعد توجه به خود و توجه به دیگران قابل تقسیم می‌باشد (گارسیا، 2015).



شکل شماره 1 - سبک‌های مدیریت تعارض

سبک مصالحه: در میان سبک‌های پنج‌گانه مختلف، گروس و گوررو<sup>1</sup> (2000) استدلال کردند که سبک مصالحه عموماً موفقیت‌آمیز بوده است. برای موفقیت در رسیدن به اهداف خود، هر یک از طرفین تعارض باید به سازش در مورد راه‌حل برسند. از آن به عنوان یک سبک بدون برنده - بازنده یاد می‌کنند. هنگامی یک راه‌حل جامع در دسترس نباشد رهبران معمولاً سبک مصالحه را انتخاب می‌کنند. با استفاده از روش‌هایی مانند داد و ستد، مذاکره و چانه‌زنی که مدیر می‌تواند نیازهای همه افراد درگیر در تعارض را در نظر بگیرد، حتی اگر مدیر بخشی از امتیازات خود را با گروه‌های درگیر تقسیم کند (اسپیرینگر<sup>2</sup>، 2015). این یک سبک اساسی و محوری که شبیه سیستم داد و ستد کالا است که در آن گروه‌ها با دادن و گرفتن کالا برای رسیدن به پیشرفت تاکید می‌کند. به طور مشابه، هر دو طرف باید برخی از نگرانی‌های خود را برای رسیدن به شرایط متعادل رها کنند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که هر دو طرف توجه برابری به خواسته‌های خود و دیگران داشته باشند. رضایت نسبی می‌تواند یک استراتژی برنده - برنده باشد زیرا که همه افراد در سازش هستند، این در حالی است که نه به طور کامل شکست خوردند و نه به طور کامل برنده شدند (اسپیرینگر<sup>3</sup>، 2015).

سبک اجتناب: این سبک سناریویی است که در آن هر دو طرف منافع خود را از دست می‌دهند. بنابراین سبک اجتناب یک روش بی‌اثر در مدیریت تعارض می‌باشد (گروس، 2000). در محیط کار، سبک اجتناب در تعارض زمانی است که مدیر چه به صورت ذهنی و چه به صورت فیزیکی نگرانی‌هایی نسبت به وجود تعارض ندارد یا این‌که در موارد شدیدتر، وجود تعارض در سازمان و محیط کار را نادیده می‌گیرد و انکار می‌کند. با توجه به نظر هوکر و ویلموت<sup>4</sup> (1998) مدیران هنگام به کارگیری سبک اجتناب، از جوک، تفسیر نامربوط، گریزان بودن، فرار از استدلال، مرتباً به تغییر موضوعات گفتگو و تلاش برای منحرف کردن اذهان دیگران برای پرهیز از مدیریت تعارض استفاده می‌کنند (هوکر و ویلموت<sup>5</sup>، 2010). سبک اجتناب از مدیریت تعارض در

1. Gross & Guerrero
2. Springs
3. Springs
4. Wilmot & Hocker
5. Wilmot & Hocker

محیط کار می‌تواند به تشدید استرس و بدتر شدن تعارض کمک کند. همچنین این سبک روابط و وابستگی تعارض را تقویت می‌کند (فریدمن<sup>1</sup>، 2000).

سبک همکاری: در تحقیقات اذعان شده است که سبک همکاری کاملاً موفق بوده است. یک رابطه همبستگی مثبت بین سبک انسجام و اثربخشی گروه‌های درگیر وجود دارد. سبک انسجام همچنین تأثیر سودمندی بر قضاوت مؤثر گروه‌ها دارد. این یک سبک برنده - برنده را با تأکید بر حل مسأله به صورت مشارکتی ایجاد می‌کند. گروه‌ها به دنبال راه‌حلی هستند که هم نیازهای مرتبط با گروه خودشان و هم دیگر گروه‌ها را برطرف کنند. همیشه یک راه‌حلی که نیازهای هر دو گروه را برطرف کند وجود دارد (یونگ<sup>2</sup>، 2015). سبک انسجام مربوط به اشکال حل مسأله، تقابل گروه‌ها و ارتباط گروه‌ها و افراد بر کشف یک راه‌حل خلاق مربوط می‌شود (رحیم<sup>3</sup>، 2004).

سبک گذشت: این سبک عموماً خنثی می‌باشد و سبک سازش زیاد مؤثر نیست. در این سبک گروه‌ها به نیازهای شخصی خود بی‌توجهی می‌کنند تا رضایت گروه‌های دیگر حاصل شود و در نتیجه یک راه‌حل و شرایط بازنده - برنده می‌باشد. رفتارهای مرتبط با آن شامل تسلیم شدن یا تصدیق کردن اظهارات، انکار کردن درخواست‌ها و داشتن فلسفه بی‌اعتنایی. کسانی که سبک رهبری گذشت را اتخاذ می‌کنند، معمولاً مایل هستند خود را با خواسته زیردستان نشان مطابقت دهند. سبک اجتناب به وسیله نگرانی زیاد برای حفظ رابطه حتی به قیمت از دست دادن هدف مشخص شده است. این سبک بسیار مفید است هنگامی که شخص معتقد باشد که مسأله طرف مقابل بسیار مهم‌تر از مسأله خودش می‌باشد. در این‌جا مدیر نیازهای خود را برای جلوگیری از دل‌سرد شدن یا خشم طرف دیگر قربانی می‌کند. این سبک زمانی می‌تواند مفید باشد که سازمان بخواهد درگیری و استرس را کاهش دهد (انگوين<sup>4</sup>، 2012).

سبک رقابت: در این سبک میزان توجه به خود بالا و توجه به دیگران پایین است، فردی که از این سبک استفاده می‌کند تنها بر اهداف، منافع و خواسته‌های خود پافشاری کرده و اهداف و منافع دیگران را نادیده می‌گیرد. این سبک یک سبک قدرت محور

- 
1. Friedman
  2. Yeung
  3. Rahim
  4. Nguyen

است. با توجه به نظریه بازی، حالت برنده- بازنده است (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، 1392، 274). ناظران و مدیران ممکن است از این سبک تعارض مدیریت برای مقابله قاطعانه به اظهارات زیردستان و اجرای دوره‌های آموزشی که از نظر کارکنان منفور می‌باشد استفاده کنند. (رحیم، 2011). اما این رویکرد هنگامی مؤثر می‌باشد که با کارکنان خود در یک دوره کوتاه مدت در ارتباط هستیم یا برای برخورد و مواجهه با یک شرایط پیش‌بینی نشده‌ای که سازمان با آن مواجهه می‌شود می‌توان از سبک رقابت استفاده کرد (ردموند<sup>1</sup>، 2014).

بهره‌وری: اگرچه صفت "بهره‌ور" نخستین بار در سال 1612 مورد استفاده قرار گرفت، ولی شاید به طور رسمی و جدی اولین بار لغت بهره‌وری در مقاله‌ای توسط فردی به نام کوئینزنی<sup>2</sup> در سال 1776 میلادی ظاهر گردید (موغلی و عزیز، 1389: 4). با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سال‌های 1900، تیلور به منظورافزایش کارایی کارگران درباره تقسیم کار و بهبود روش‌ها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی انجام داد. نویسندگان غالباً کارایی را در مورد وسایل مکانیکی، وسایل مهندسی و نیروی کار مورد استفاده قرار داده اند اما، واژه‌ای که به تدریج جنبه عمومی پیدا کرد و در مباحث مدیریت رایج شد، بهره‌وری بود. لنین<sup>3</sup> هنگامی که نظرات فلسفی خود را در زمینه قدرت تولید مطرح می‌کند، می‌گوید: "بهره‌وری کار مهمترین موضوع و اساسی ترین مسأله برای پیروزی سیستم اجتماعی ما محسوب می‌شود". از اوایل دهه هشتاد بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی بود که در سازمان‌ها و سطوح کشورها توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است (قلی‌پور و حمیدیان، 1388: 28-29). عامل نیروی انسانی به عنوان عامل تولید کالاها و خدمات که از یک سو به طور مستقیم در تولید شرکت می‌کند و از سوی دیگر به عنوان یک عامل ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل تولید شناخته شده است جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل تولید دارد. بهره‌وری نیروی انسانی یعنی درجه استفاده مؤثر از نیروی کار به عنوان یکی از عوامل تولید، به عبارت دیگر بهره‌وری نیروی کار یعنی به دست آوردن یک نتیجه کمی و کیفی مطلوب از نیروی کار در راستای اهداف جامعه و سازمان (محسنی، زنجانی، و طالقانی، 1391).

- 1.Redmond
- 2.Quesnay
- 3.Lenin

امروزه یکی از مسائل کلیدی در اکثر سازمان‌ها نیاز به بهبود بهره‌وری کارکنان می‌باشد. بهره‌وری کارکنان به معنی ارزیابی اثربخشی و کارایی یک کارگر یا کارگروهی از کارگران می‌باشد. در وضعیت واقعی بهره‌وری جزئی از سازمان است که به طور مستقیم بر سود و عملکرد سازمان تأثیری ندارد. بهره‌وری نیروی کار ممکن است حاصل خروجی کارکارگر در یک مدت زمان خاص ارزیابی شود. به طور معمول بهره‌وری نیروی کار از طریق نسبت ستاده به داده در یک دوره زمانی مشابه اندازه‌گیری می‌شود یا هم‌چنین می‌تواند با توجه به میزانی که یک کارمند در زمان معین به ارائه خدمات می‌پردازد. موقعیت یک سازمان به طور عمده به بهره‌وری نیروی کار خود وابسته است. بنابراین بهره‌وری کارکنان از اهداف مهم کسب و کار می‌باشد (شارما<sup>1</sup>، 2014).

تعدادی از تعاریف بهره‌وری نیروی انسانی که توسط اندیشمندان مختلف مطرح شده است در این جا مطرح می‌گردد:

فریرا و پلیس<sup>2</sup> (2009) بهره‌وری نیروی انسانی را چنین تعریف کرده اند که بهره‌وری زمانی است که نیروی کار، زمان خود را با توجه به وظایف شغلی خود صرف می‌کند (فریرا، 2009).

متیس و جکسون (2000) نشان دادند که بهره‌وری نیروی انسانی را می‌توان بر اساس کمیت و کیفیت کار انجام شده با در نظر گرفتن هزینه منابع ارزیابی شود (متیس و جکسون<sup>3</sup>، 2000).

کین<sup>4</sup> (2012) نشان داد که افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند به نتایج مطلوبی حاصل شود مانند مزیت رقابتی، حفظ نتایج استراتژیک و مالی و دستیابی به اهداف سازمانی (کین، 2012).

نودجو و دیگران<sup>5</sup> (2015) بهره‌وری کارکنان را به معنای تعهد عاطفی و فکری کارکنان به سازمان خود در دستیابی به موفقیت تعریف شده است (نودجو و دیگران، 2015).

---

1.Sharma

2.Ferreira and Du Plessis

3.Mathis and Jackson

4.Kien

5.Nodjo et al



هویت<sup>1</sup> (2010) بهره‌وری نیروی کار را به عنوان کسانی که در مورد نکات مثبت سازمان صحبت می‌کنند، تمایل به ماندن در سازمان به عنوان یک عضو مؤثر، تلاشی فراتر از حداقل اقدامات مورد نیاز سازمان برای انجام وظایف شغلی تعریف کرد (هویت، 2010).

سلطانا و دیگران<sup>2</sup> (2012) بهره‌وری نیروی کار را به عنوان رسیدن و دستیابی به وظایف خاص با توجه به استانداردهای از پیش تعیین شده با سرعت، دقت، کامل و حداقل هزینه تعریف کرده‌اند.

کاوارا<sup>3</sup> (2014) اظهار داشت که یکی از روش‌های جالب برای افزایش بهره‌وری کارکنان ارتباط پاداش با کمیت و کیفیت عملکرد از طرق مختلفی است که در فرد ایجاد انگیزه کند. همچنین آموزش به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه بهره‌وری نیروی کار در نظر گرفته شود. عواملی که باعث بهره‌وری ضعیف کارکنان می‌شود، شامل آموزش بی‌اثر در سازمان، عدم وجود استانداردهای عملکرد به صورت مدون، برنامه‌ریزی ضعیف و انگیزه پایین کارکنان، تغییرات مکرر در سازمان، جو نامطلوب محیط کار، ارتباطات ناکافی و غیرمؤثر در سازمان و توصیفی غیرمدون و نانوشته از اهداف سازمانی است. (کاوارا، 2014). اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده می‌باشد. به عبارت دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است (طواری، سوخکیان و میرنژاد، 1387). ساده ترین تعریف اثربخشی، انجام کارهای درست می‌باشد. اثربخشی مشخص می‌کند که آیا سازمان برای دستیابی به اهداف از درون داده‌ها یا منابع، استفاده بهینه کرده است یا خیر. اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است و معنای کیفیت را در خود نهفته دارد (چهاربالش، 1388). کارایی عبارت است از نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود (ابطحی، 1387). انجام صحیح کار هنگامی بهبود می‌یابد که به ازای هر واحد ورودی، خروجی مفید بیشتری تولید شود (کاظمی، 1381). در تعریف دیگر کارایی را استفاده صحیح از منابع دانسته اند و فرد کارا به کسی گفته می‌شود که بتواند با کمترین هزینه بیشترین فایده را برای سازمان داشته

- 1.Hewitt
- 2.Sultana et al
- 3.Kawara

باشد (محمدی مقدم، 1386). به بیان دیگر کارایی را انجام درست کارها دانسته اند (چهاربالش، 1388). در سال 1394 پایان‌نامه‌ای با عنوان "رابطه بین ویژگی‌های شغلی با بهره‌وری نیروی انسانی در کارمندان ادارات آموزش و پرورش تربت حیدریه" انجام گرفت. بدین منظور گروهی متشکل از 130 کارمند از بین کارمندان ادارات آموزش و پرورش تربت حیدریه و رباط سنگ به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد ویژگی‌های شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری دارند. همچنین یافته‌ها نشان داد که از بین ویژگی‌های شغلی دو ویژگی هویت وظیفه و تنوع مهارت، بیشترین رابطه و بازخورد، کمترین میزان رابطه را با بهره‌وری نیروی انسانی دارد (رشیدی، 1394).

در سال 1393 پژوهشی با عنوان "بررسی سبک‌های مدیریت تضاد با اثربخشی سازمانی کارشناسان رسمی وزارت ورزش و جوانان" انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل 200 نفر از کارشناسان بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی 132 نفر انتخاب شدند. سپس پرسش‌نامه‌های استاندارد سبک‌های تضاد (رابینز) و اثربخشی سازمانی (هسو)، به طور همزمان در مورد افراد نمونه به اجرا در آمد. از این رو نتایج اجرای مدل اندازه‌گیری در سبک رقابت فرضیه اول تحقیق را مورد تأیید قرار داد و رابطه معناداری را نشان نداد. همچنین مدل اندازه‌گیری در سبک اجتناب و سبک همکاری، فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش را رد کرد و رابطه معناداری با اثربخشی را نشان داد. همچنین مدل اندازه‌گیری بین انتخاب سبک‌های تضاد با اثربخشی سازمانی کارکنان رابطه معناداری را نشان داد که فرضیه پنجم تحقیق را مورد تأیید قرار نداد و رابطه معناداری را بیان نمود (خداآبادیان، 1393).

در سال 1393 پژوهشی با عنوان "ارتباط سبک دلبستگی و راهبرد مدیریت تعارض معلمان با اثربخشی مدیریت کلاس" انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق را تمامی دبیران شاغل در مدارس متوسطه شهر اردبیل در سال تحصیلی 93-1392 مشتمل بر 1447 نفر (756 زن و 691 مرد) تشکیل می‌داد و از میان این تعداد 300 نفر براساس جدول کرجسی- مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه سبک دلبستگی هازن و شیور (1990)، مدیریت تعارض پوتام و ویلسون (1989) و اثربخشی دبیران در مدیریت و انضباط کلاس درس

ایمار و هیکمان (1991) بهره گرفته شده است. از بین راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد راه‌حل‌مداری پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای اثربخشی مدیریت کلاس درس دبیران است. و بین راهبرد راه‌حل‌مداری با اثربخشی مدیریت کلاس همبستگی مثبت معنی‌دار وجود دارد. ولی، بین راهبردهای کنترل و اجتناب با اثربخشی مدیریت کلاس درس رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد (جمالین، 1393).

رابطه بین سبک‌های رهبری و سبک‌های مدیریت تعارض (2014). در این تحقیق سبک‌های رهبری (تحول‌گرا، مبادله‌ای) و سبک‌های مدیریت تعارض در میان کارکنان و مدیران میانی به بررسی رابطه بین بخش‌های مختلف صنایع بزرگ پاکستان پرداخته است. نمونه آماری این تحقیق 150 نفر بوده است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مدیرانی که سبک مبادله‌ای را انتخاب می‌کنند برای حل تعارض از سبک همکاری استفاده می‌کنند و مدیرانی که سبک تحول‌گرا را انتخاب می‌کنند، در حل تعارض از سبک همکاری و گذشت استفاده می‌کنند (نیازی<sup>1</sup>، 2014).

هانسچ (2012) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دولت پرداخت. جامعه این تحقیق را کارگران دولتی در ایالت متحده تشکیل می‌دادند که به صورت تصادفی 5000 نفر به عنوان نمونه انتخاب و در تحقیق شرکت داده شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده که نگرش کارکنان در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری در محل کارشان مورد بررسی قرار می‌داد. برای استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی استفاده گردید. در نهایت نتایج نشان داد که کارمندان دولت عواملی از قبیل قدردانی از کار، استقلال در کار، کار تیمی، نظارت کم و مدیریت و بودجه کافی را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌دانستند (هانسچ، 2010). سوزان. جی. شرمین<sup>2</sup> (2009) پژوهشی را به منظور بررسی "رابطه بین تفکر انتقادی، هوش هیجانی و مدل‌های مدیریت تعارض بین مدیران خدمات مالی" انجام داده است. پژوهش حاضر از نوع همبستگی است؛ نمونه مورد پژوهش 50 نفر از مدیران خدمات مالی سازمانی در ایالت ماساچوست بود. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه هوش هیجانی مایر و سالوی و پرسش‌نامه راهبردهای مدیریت تعارض توماس و کیلمن، و با

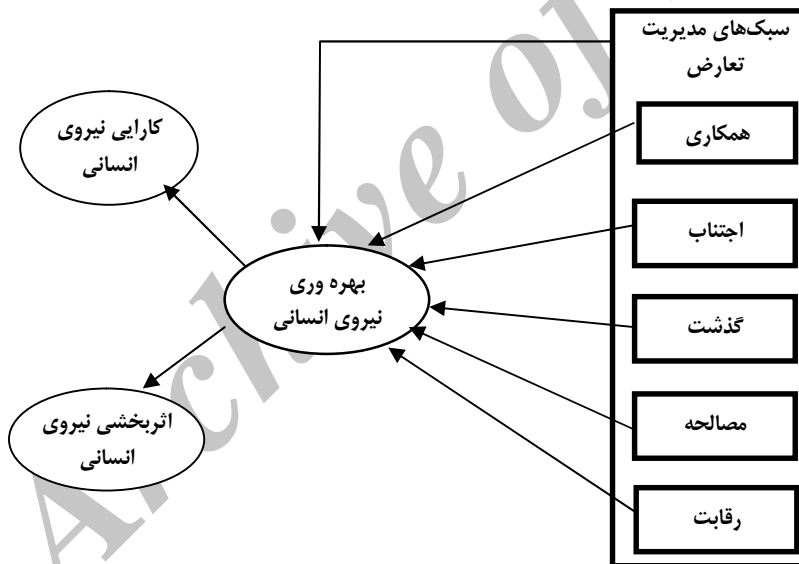
1.Niazi

2.Sherman

استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض در بین مدیران خدمات مالی ایالت ماسوچوست رابطه وجود دارد (شرمن، 2009).

### مدل مفهومی پژوهش

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چهارچوب مفهومی استواراند. مدل‌ها یک چارچوب مفهومی یا نظری فراهم می‌آورند و می‌توانند نمایانگر مکانیسم یا ساختار تبیینی فرضیه‌وار باشند و هم‌چنین می‌توانند روشی برای سازماندهی نتایج پژوهش و ارائه آن باشند (پرهیزگار و آقاجانی افروزی، 1392). شکل زیر نشان‌دهنده مدل مفهومی به کار گرفته شده در این پژوهش است.



شکل 2- مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

پژوهش حاضر تحقیقی است کاربردی (بر مبنای هدف)، توصیفی - علی (از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها) و کمی (به دلیل استفاده از پرسش نامه). در این راستا پرسش نامه‌هایی برای دریافت نظرهای کارشناسان و کارکنان ادارات ستادی بانک سینا توزیع گردیده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> (SEM) انجام شد و رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش بررسی گردید.

SEM یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است که کاربرد اصلی این روش در تجزیه و تحلیل‌های چند متغیره داده‌ها در شرایطی است که همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و نمی‌توان آن‌ها را به شیوه دو متغیری تحلیل نمود (بایرن<sup>2</sup>، 2013). SEM، از سه بخش مدل اندازه‌گیری<sup>3</sup> و مدل ساختاری<sup>4</sup> و برازش کلی<sup>5</sup> مدل تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (کلین<sup>6</sup>، 2011).

در پژوهش حاضر سبک‌های مدیریت تعارض از 5 بعد سبک رقابت، مصالحه، همکاری، گذشت و اجتناب در 15 سؤال سنجیده شده است. و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی از 2 بعد کارایی نیروی انسانی و اثربخشی نیروی انسانی در 9 سؤال سنجیده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ادارات ستادی بانک سینای استان تهران بود که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی به شیوه هدفمند 85 نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد.

پرسش نامه پژوهش با توجه به دو متغیر اصلی، شامل سه بخش می‌باشد بخش اول حاوی سؤالات مربوط به جمعیت شناختی شامل سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه کاری. بخش دوم حاوی سؤالات سبک‌های مدیریت تعارض داریا پرز<sup>7</sup> (2015) با 15 سؤال که هر یک از 5 سبک مدیریت تعارض 3 سؤال را به خود اختصاص دادند.

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Byrne

3. Measurement Model

4. Structural Model

5. Goodness Of Fit

6. Kline

7. Taylor and Brent

بخش سوم حاوی سؤالات مربوط به تیلور و برنت<sup>1</sup> (2013) با 9 سؤال که کارایی نیروی انسانی 5 سؤال و اثربخش نیروی انسانی با 4 سؤال.

### یافته‌ها

الف: یافته‌های توصیفی (توصیف جمعیت شناختی نمونه)  
توصیف آماری نمونه با استفاده از متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه خدمت در جدول شماره (1) ارائه شده است. که این یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS حاصل شده است.

جدول شماره 1- توصیف آماری نمونه

سن	فراوانی	فراوانی نسبی	سطح تحصیلات	فراوانی	فراوانی نسبی
زیر 30 سال	27	31/8	دیپلم	3	3/5
30_31	44	51/8	کاردانی	1	1/2
31_40	12	14/1	کارشناسی	37	43/5
40_50	2	2/4	کارشناسی ارشد و بالاتر	44	51/8
مجموع	85	%100	مجموع	85	%100
سابقه کاری	فراوانی	فراوانی نسبی	جنسیت	فراوانی	فراوانی نسبی
1_5	29	34/1	مرد	48	56/5
6_10	27	31/8	زن	37	43/5
11_15	16	18/8	مجموع	85	100/0
21 سال و بالاتر	6	7/1			
مجموع	85	%100			

ب: یافته‌های استنباطی

برای بررسی برازش مدل و تحلیل داده‌ها از روش Smart-PLS که یکی از رویکردهای روش SEM است، استفاده شد. این روش به دلیل این‌که نتایج دقیق‌تری در مورد داده‌های اندک نسبت به سایر روش‌ها ارائه می‌دهد، مفید است. از این‌رو، برازش

مدل پژوهش از طریق روش PLS و با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و ضریب بارهای عاملی استفاده شد که توسط نرم‌افزار Smart-PLS گزارش داده می‌شوند. از سوی دیگر، روایی پرسش‌نامه نیز توسط سه معیار روایی صوری و روایی همگرا و روایی واگرا با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی بررسی شد. که روایی صوری را با توجه به نظر استادان انجام گرفت.

### آزمون نرمال بودن

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده است. در صورتی که سطح معناداری از 5 درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد و اگر سطح معناداری کمتر از 5 درصد باشد، متغیرها نرمال نیستند.

جدول شماره 2- آزمون نرمال بودن

متغیرها	مدیریت تعارض	بهره‌وری	رقابت	همکاری	مصلحت	گذشت	اجتناب	کارایی	انزوشمی
Test – statistic	.166	.139	.341	.291	.246	.333	.341	.123	.316
سطح معناداری	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,003	0,001

با توجه به اینکه سطح معناداری متغیرها در سازمان کمتر از 5 درصد (غیرنرمال) است پس باید از نرم افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل استفاده نمود، چرا که این نرم‌افزار به نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها حساس است زیرا که نرم‌افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل آماری داده‌های غیرنرمال می‌باشد.

### پایایی پرسش‌نامه: سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی<sup>1</sup> از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار /4. شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن، از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. بنابراین، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی /4. می‌باشد چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سؤالاتی کمتر از /4. شد، آن سؤال حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد (هولند<sup>2</sup>، 1999). مطابق جدول شماره 3 تمامی بارهای عاملی سؤالات، برابر یا بیشتر از /4. است و از این رو حذف هیچ یک از آنها لازم نیست و می‌توان نتیجه گرفت که مدل، پایایی مناسب دارد.

جدول شماره 3 - ضریب بارهای عاملی پژوهش

متغیر	سؤالات	بار عاملی	متغیر	سؤالات	بار عاملی
سبک مصالحه	co1	/883	سبک اجتناب	co13	/885
	co2	/831		co14	/893
	co3	/911		co15	/897
سبک رقابت	co4	/876	کارایی نیروی انسانی	po1	/806
	co5	/902		po2	/۸۲۶
	co6	/895		po3	/801
سبک همکاری	co7	/931		po4	/867
	co8	/935	po5	/810	
سبک گذشت	co9	/832	اثربخشی نیروی انسانی	po6	/914
	co10	/868		po7	/938
	co11	/908		po8	/853
	co12	/935		po9	/921

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: معیار آلفای کرونباخ، یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد در حالی که روش، pls معیار پایایی ترکیبی را به

1. Loadings
2. Hulland



کار می‌برد و برتری نسبی آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی<sup>1</sup> (CR) برای هر سازه بالای 7/7 شود، مدل‌های اندازه‌گیری، از پایداری درونی مناسب برخوردارند و اگر این مقدار کمتر از 6/6 باشد، فقدان پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده<sup>2</sup>، 2014). همان طور که در جدول شماره 5 نشان داده شده است پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از 7/7 است و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده<sup>3</sup> (AVE) نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لاکر (1981) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کردند و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد 5/5 است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای 5/5 روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد (فورنل و لاکر<sup>4</sup>، 1981). همان طور که در جدول شماره 3 نشان داده شده است AVE برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول بیشتر از 5/5 می‌باشد که حاکی از روایی همگرایی قابل قبول است. برای متغیرهای پنهان مرتبه دوم مقدار AVE برابر است با میانگین مقادیر توان دوم بارهای عاملی ابعاد آن، و باید به صورت دستی محاسبه شود که این مقدار از مقدار گزارش شده توسط نرم افزار بیشتر است (داوری و رضازاده، 2014). به همین خاطر، مقادیر AVE به صورت دستی محاسبه شدند و برای متغیر سبک‌های مدیریت تعارض، بهره‌وری نیروی انسانی مقادیر AVE به ترتیب 514/5 و 734/7 به دست آمد.

روایی واگرا: روش بارهای عرضی متقابل: آزمون بار عرضی یکی از معیارهای ارزیابی روایی واگرا است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد. آزمون بار عرضی ارزیابی روایی را در سطح معرف فراهم می‌کند.

1. Composite Reliability
2. Davari & Rezazadeh
3. Average Variance Extracted
4. Fornell & Larcker

جدول شماره 4- بارهای عرضی متقابل

AS	KA	EJ	GO	HA	RE	MO	معرف
0.280988	0.374355	0.150203	0.385987	0.402668	0.322101	<b>0.883401</b>	CO1
0.190981	0.273865	0.453856	0.305660	0.247762	0.310151	<b>0.831408</b>	CO2
0.319432	0.301495	0.421554	0.446527	0.502048	0.478759	<b>0.911250</b>	CO 3
0.094818	0.067288	0.526920	0.238547	0.251527	<b>0.875749</b>	0.290357	CO4
0.266936	0.249417	0.591264	0.398636	0.522813	<b>0.902439</b>	0.527481	CO5
0.038883	0.008598	0.520070	0.286993	0.243107	<b>0.894524</b>	0.287989	CO6
0.292711	0.197541	0.628231	0.412407	<b>0.930807</b>	0.349838	0.404412	CO7
0.379990	0.291000	0.598915	0.477723	<b>0.935331</b>	0.446348	0.459519	CO8
0.418342	0.181496	0.528477	0.374259	<b>0.832302</b>	0.271647	0.347414	CO9
0.451928	0.193991	0.084815	<b>0.868340</b>	0.544299	0.348282	0.459109	CO10
0.159027	0.138193	0.171778	<b>0.908251</b>	0.360916	0.294246	0.383704	CO11
0.274182	0.184606	0.220740	<b>0.935219</b>	0.358797	0.319580	0.342598	CO12
0.033806	0.098545	<b>0.885414</b>	0.112558	0.091928	0.316693	0.225642	CO13
0.118723	0.070910	<b>0.893139</b>	0.213169	0.242116	0.280037	0.247737	CO14
0.051717	0.120286	<b>0.896799</b>	0.126590	0.027997	0.323966	0.214782	CO 15
0.504702	<b>0.804598</b>	0.168024	0.110296	0.244064	0.233005	0.265843	PO 1
0.324701	<b>0.826061</b>	-0.039153	0.044637	0.089237	0.075656	0.360724	PO 2
0.468076	<b>0.801186</b>	0.005307	0.212012	0.329684	0.042465	0.147067	PO 3
0.400828	<b>0.867220</b>	0.125754	0.206085	0.170749	0.076820	0.360470	PO 4
<b>0.333846</b>	<b>0.809557</b>	0.169862	0.210838	0.188196	0.133450	0.361566	PO 5
<b>0.913755</b>	0.455980	0.199573	0.279642	0.291666	0.232254	0.322827	PO 6
<b>0.937902</b>	0.429623	0.029689	0.285337	0.398658	0.145992	0.308495	PO7
<b>0.852888</b>	0.485193	0.069181	0.240794	0.318319	0.122164	0.230179	PO8
<b>0.920763</b>	0.439681	0.050885	0.400391	0.351574	0.097712	0.252245	PO9

## برازش مدل ساختاری

ضرایب معناداری Z

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که ضرایب باید از  $\pm 1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن آنها را تأیید کرد. در صورت کمتر شدن ضرایب معناداری مربوط به هر سؤال از  $\pm 1/96$  می‌بایست آن



به طوری که **Communalities** نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلز و همکاران (2009) سه مقدار  $.1$ ،  $.25$ ،  $.36$  را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (وتزلز<sup>1</sup>، 2009). بنابراین حاصل شدن مقدار  $.602$  برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

جدول شماره 5- پایایی و روایی ابزار پژوهش

متغیر	عنوان مدل	آلفای کرونباخ	مقادیر اشتراکی	پایایی ترکیبی	استخراج شده میانگین واریانس	R Square
رقابت	RE	.872	.793	.92031	.793	.527
همکاری	HA	.882	.811	.927	.811	.559
مصالحه	MO	.849	.767	.908	.767	.583
اجتناب	EJ	.872	.795	.92098	.795	.219
گذشت	GO	.888	.817	.930	.817	.534
کارایی نیروی انسانی	KA	.879	.675	.912	.675	.750
اثربخشی نیروی انسانی	AS	.927	.822	.948	.822	.748
مدیریت تعارض	Conflict	.880	.382	.858	.5144	-
بهره‌وری نیروی انسانی	Productivity	.898	.554	.917	.734	.160

### ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

جدول (6) ماتریس ضرایب همبستگی اسپیرمن بین متغیرها را نشان می‌دهد. در اینجا باید اشاره کرد معمولاً در نتیجه گیری از چنین آزمون‌هایی که در آن‌ها رابطه بین دو متغیر مورد بررسی قرار می‌گیرد، چنانچه ضریب همبستگی بین دو متغیر کمتر از  $0/25$  به دست آید، رابطه بین دو متغیر ضعیف ارزیابی می‌شود و چنانچه مقدار این

ضریب در دامنه 0/6 – 0/25 قرار گیرد، این رابطه متوسط و در صورتی که این رابطه بیش از 0/6 باشد، به این معنا است که رابطه قوی بین دو متغیر وجود دارد.

جدول شماره 6- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرهای پژوهش	بهره‌وری نیروی انسانی	مدیریت تعارض سبک‌های	سبک مصالحه	سبک رقابت	سبک همکاری	سبک گذشت	سبک اجتناب
بهره‌وری نیروی انسانی	1,000						
P-value	-						
سبک‌های مدیریت تعارض	0,414	1,000					
P-value	0,001						
سبک مصالحه	0,355	0,712	1,000				
P-value	0,001						
سبک رقابت	0,139	0,650	0,358	1,000			
P-value	0,205						
سبک همکاری	0,284	0,671	0,482	0,490	1,000		
P-value	0,008						
سبک گذشت	0,154	0,384	0,243	0,261	0,322	1,000	
P-value	0,001						
سبک اجتناب	0,103	0,411	0,131	0,191	0,093	0,06	1,000
P-value	0,346						

با توجه به نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای تحقیق می‌توان گفت که در سطح اطمینان 99 درصد بین سبک‌های رقابت و اجتناب با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا رابطه معناداری وجود ندارد و سبک‌های همکاری، مصالحه و گذشت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارند.

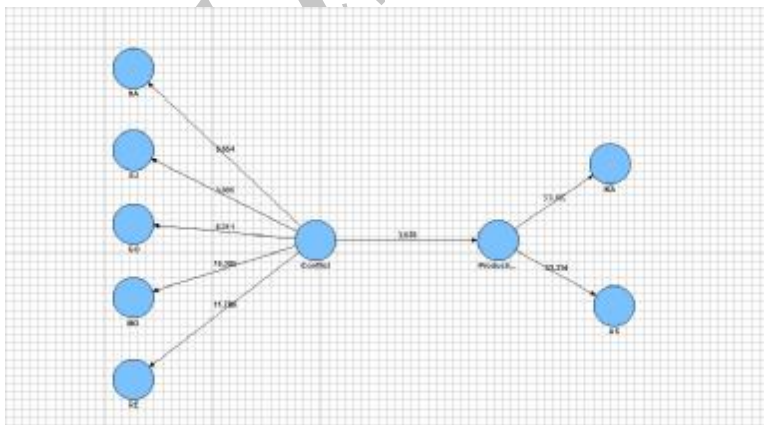
### آزمودن فرضیه‌ها

در این مرحله روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری در روش PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا،

برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب  $t$ -value را نشان می‌دهد. وقتی مقادیر  $Z$  در بازه بیشتر از  $+1/96$  و کمتر از  $-1/96$  باشند، گویای معنادار بودن پارامتر مربوط و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل 4 مشخص است، ضرایب  $t$ -value بین دو متغیر اصلی پژوهش بالای  $+1/96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه اصلی پژوهش است.

### فرضیه اصلی پژوهش:

سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد. همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد مشاهده می‌شود، سبک‌های مدیریت تعارض بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار 40 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک‌های مدیریت تعارض پیش‌بینی می‌شود. این نتیجه حاکی از آن است که یک واحد تغییر در سبک‌های مدیریت تعارض باعث 40 واحد تغییر در بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود و از آنجایی که اعداد معناداری در این فرضیه 3,792 است و بیشتر از 1,96 می‌باشد و بنابراین فرضیه اول این پژوهش تأیید می‌شود.



شکل شماره 4: ضریب  $t$ -value فرضیه اصلی پژوهش

### فرضیه فرعی اول:

بین سبک همکاری با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تأثیر سبک همکاری بر بهره‌وری نیروی انسانی در دو حالت اعداد معناداری و ضریب مسیر نشان از تأیید فرضیه فرعی اول پژوهش دارد. به این ترتیب 37 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک همکاری پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در سبک همکاری باعث 37 واحد تغییر در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. از آنجایی که ضریب معناداری این فرضیه 2,669 است و از 1,96 بیشتر است نشان از تأیید این فرضیه دارد.

### فرضیه فرعی دوم:

بین سبک اجتناب با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تأثیر سبک اجتناب بر بهره‌وری نیروی انسانی در حالت اعداد معناداری نشان از رد فرضیه فرعی دوم پژوهش دارد. به این ترتیب 11 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک اجتناب پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در سبک همکاری باعث 11 واحد تغییر در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. اما از آنجایی که ضریب معناداری این فرضیه 1/176 است و از 1,96 کم‌تر است نشان از رد این فرضیه دارد. و سبک اجتناب بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه آن مثبت و معناداری ندارد.

### فرضیه فرعی سوم:

بین سبک گذشت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تأثیر سبک گذشت بر بهره‌وری نیروی انسانی در دو حالت اعداد معناداری و ضریب مسیر نشان از تأیید فرضیه فرعی سوم پژوهش دارد. به این ترتیب 32 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک گذشت پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در سبک همکاری باعث 32 واحد تغییر در متغیر بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. از آنجایی که ضریب معناداری این فرضیه 2,756 است و از 1,96 بیشتر است نشان از تأیید این فرضیه در سطح اطمینان 95 درصد دارد.

### فرضیه فرعی چهارم:

بین سبک مصالحه با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تأثیر سبک مصالحه بر بهره‌وری نیروی انسانی در دو حالت اعداد معناداری و ضریب مسیر نشان از تأیید فرضیه فرعی چهارم پژوهش دارد. به این ترتیب 39 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک همکاری پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در سبک همکاری باعث 39 واحد تغییر در متغیر بهره‌وری انسانی خواهد شد. از آنجایی که ضریب معناداری این فرضیه 3,690 است و از 1,96 بیشتر است نشان از تأیید این فرضیه در سطح اطمینان 95 درصد دارد.

### فرضیه فرعی پنجم:

بین سبک رقابت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. تأثیر سبک رقابت بر بهره‌وری نیروی انسانی در حالت اعداد معناداری نشان از تأیید فرضیه فرعی پنجم پژوهش دارد. به این ترتیب 25 درصد از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی توسط سبک همکاری پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در سبک همکاری باعث 25 واحد تغییر در متغیر بهره‌وری انسانی خواهد شد. از آنجایی که ضریب معناداری این فرضیه 1,469 است و از 1,96 کمتر است، نشان از رد این فرضیه دارد. بنابراین با توجه به ضریب معناداری تأثیر سبک رقابت بر بهره‌وری نیروی انسانی رد می‌گردد.

جدول شماره 7- خلاصه یافته‌های پژوهشی

نتیجه آزمون	t-value	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه اصلی	3,792	.401	سبک مدیریت تعارض بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.
تأیید فرضیه	2,669	.371	سبک همکاری بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.
رد فرضیه	.110	.176	سبک اجتناب بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.
تأیید فرضیه	2,756	.329	سبک گذشت بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.



تأیید فرضیه	3,690	./392	سبک مصالحه بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.
رد فرضیه	1,469	./254	سبک رقابت بر بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری:

#### بین سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا رابطه وجود دارد.

با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره t-value برابر است با 3,578 یعنی بیشتر از  $\pm 1,96$  می‌باشد، پس فرضیه اصلی این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. در راستای بررسی فرضیه فوق، همان‌گونه که نتایج نشان داد مؤلفه‌های سبک‌های مدیریت تعارض از توانایی پیش‌بینی کنندگی نسبتاً مناسبی از بهره‌وری نیروی انسانی برخوردارند و پنج عامل تشکیل‌دهنده سبک‌های مدیریت تعارض 40 درصد توانایی پیش‌بینی بهره‌وری نیروی انسانی را دارند. با توجه به این که امروزه هدف و رسالت اصلی مدیران سازمان‌ها، استفاده مؤثر و بهینه از نیروی انسانی و امکانات سازمان است، این امر سبب گردیده است که بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از نیروی انسانی به اولییتی ملی تبدیل گردد و همه جوامع به این باور برسند که تدوام حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. به این منظور باید به بهره‌وری به عنوان یک فرهنگ و نگرش جامع برای برای بهبود شرایط سازمانی و توسعه نیروی انسانی نگریست. پیشینه بررسی شده در مورد بهره‌وری نیز نشان می‌دهد که تحقیقات، پیوسته به سوی شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری گام برداشته‌اند. به طور کلی نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج تحقیقات رانا و همکاران<sup>1</sup> (2015)، آوان و سعید<sup>2</sup> (2015)، کندی<sup>3</sup> (2014)، لیو و چن<sup>4</sup> (2012)، کهینه<sup>5</sup> (2011)، سامانتارا<sup>6</sup> (2004)،

1.Rana

2.Awan & Saeed

3.Kennedy

4.Chen & Liu

5.Kehinde

6.Samantara

جعفری و همکاران (1394)، غفوریان و فلامرزی (1389)، حسین‌زاده و همکاران (1394) و زارع‌زاده و هدایت‌گر (1394) همسو است. در همین راستا می‌توان بر اساس نتایج به دست آمده گفت که توجه به امر ویژگی‌های سبک‌های مدیریت تعارض از جمله همکاری و مصالحه که دارای تأثیر بیشتری بر بهره‌وری هستند می‌تواند تا میزان زیادی به بهبود کارایی و اثربخشی در بانک سینا کمک کند.

### بحث در مورد یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول این پژوهش عبارت است از "بین سبک همکاری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد". با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره  $t$ -value برابر است با 2,669 یعنی بیشتر از  $\pm 1,96$  می‌باشد، پس فرضیه فرعی اول پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. یعنی سبک همکاری یا تشریک مساعی همبستگی و تأثیر مثبتی با بهره‌وری نیروی انسانی دارد و افرادی که این سبک را برای مدیریت تعارض به کار می‌گیرند از بهره‌وری و توانایی‌های آن بیشتر برخوردار هستند. افرادی که این سبک را برای مدیریت تعارضات به کار می‌گیرند از بهره‌وری نیروی انسانی و توانایی‌های آن بیشتر برخوردار هستند. در سبک همکاری تمامی گروه‌های درگیر از راه‌حل تعارض خشنود شده، کار تیمی افزایش یافته، بهره‌وری فردی و سازمانی بالا می‌رود. افراد و سازمان در جهت دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده گام برداشته، استرس‌ها و رخوت و سستی و ترک اختیاری کار کاهش می‌یابد و تعارضات سازمانی در این حالت تعارضات کارکردی و مفید است که زمینه ساز رشد خلاقیت و نوآوری و شکوفایی فردی و سازمانی است. در همین رابطه پژوهشی در سال 2015 توسط خالد و همکاران<sup>1</sup> صورت گرفته است، نشان می‌دهد بین خصوصیات شخصیتی کارکنان و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. این پژوهش در بین بانکداران صورت گرفت و نشان داد که بانکداران سبک همکاری را در میان سبک‌های مدیریت تعارض ترجیح می‌دهند که با یافته‌های پژوهش لیو و ژا (2011) مطابقت دارد. این نتیجه همچنین مطابق با

نتایج لی فن مینگ (2003) است. او نشان داد که هیأت علمی و کارکنان یک دانشکده در جنوب تایوان سبک همکاری و مصالحه را برای مدیریت تعارض انتخاب می‌کنند.

### بحث در مورد یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم این پژوهش عبارت است از "بین سبک اجتناب و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد". با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره  $t$ -value برابر است با 1.916. یعنی کمتر از  $\pm 1.96$  می‌باشد. پس فرضیه فرعی دوم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در سبک اجتناب فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را، و بیشتر سعی دارد که از موقعیت‌های خاص تعارض طرفه رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند. این تحقیق نشان داد که بین سبک اجتناب و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ای وجود ندارد و انتخاب این سبک توسط مدیران و کارکنان تحت تأثیر عوامل دیگری می‌باشد. این نتیجه مطابق با نتایج پژوهش گارسیا<sup>1</sup> (2015) می‌باشد که در پژوهش خود به بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و هوش هیجانی در دانشکده‌های دانشگاه پرداخته‌اند که نتایج آن نشان داد که دانشکده‌هایی که مدیران آن‌ها سبک اجتناب را ترجیح دادند کارکنان از سطح رضایت کمتری داشتند و در نتیجه آن باعث کاهش بهره‌وری کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان شده است.

این نتیجه مطابق با نتایج پژوهش حسین‌زاده و همکاران (1394) می‌باشد که در پژوهش خود به بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد شغلی در شهرداری مشهد پرداختند که نتایج آن نشان داد که بین سبک اجتناب و عملکرد شغلی کارشناسان شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود ندارد.

### بحث در مورد یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم این پژوهش عبارت است از "بین سبک گذشت و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد". با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده

1. Garcia

از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره  $t$ -value برابر است با 2,756 یعنی بیشتر از  $\pm 1,96$  می‌باشد. پس فرضیه فرعی سوم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. افرادی با سطح بهره‌وری بالا که توان سازگاری با اهداف و فرهنگ و توانایی‌های دیگران را دارند، در حل تعارضات خواسته‌ها و منافع دیگران را در نظر گرفته و تنها به پاسخ به منافع و توقعات خود بسنده نمی‌کنند. این نتیجه مطابق با پژوهش اسپرینگز<sup>1</sup> (2015) در مورد رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در سازمان با نقش تعدیلی سبک‌های مدیریت تعارض انجام گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک‌های اجتناب، همکاری و مصالحه، نقش تعدیلی را در ارتباط رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت ایفا نمی‌کنند و میان آنها رابطه‌ای وجود ندارد ولی سبک گذشت نقش تعدیلی را در مورد بین رضایت شغلی و ترک خدمت ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کسانی که در برخورد با تعارضات از سبک گذشت استفاده می‌کنند، دارای سطح بالاتری از رضایت شغلی اند و باعث کاهش ترک خدمت و جابه‌جایی در سازمان می‌شود و طبق این پژوهش سبک سازش مؤثرترین روش در سبک‌های مدیریت تعارض می‌باشد بویژه زمانی که سازمان در حال ارائه کالا یا خدمات جدید است. در پژوهشی که توسط جهانیان و شایسته (1392) در مورد با بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران انجام گرفت، نشان داد که بین سبک گذشت و خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرچه مدیران آموزش و پرورش در فرایند مدیریت تعارض با کارکنان، مدارا و تشریک مساعی نمایند میزان خلاقیت مدیران در مدارس بیشتر می‌شود و هرچه در این تعامل با تحکم و فشار رفتار شود میزان خلاقیت مدیران در مدارس کاهش می‌یابد.

### بحث در مورد یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی چهارم این پژوهش عبارت است از "بین سبک مصالحه و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد". با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره  $t$ -value برابر است با 3,690 یعنی بیشتر از  $\pm 1,96$  می‌باشد، پس فرضیه فرعی

1.springs

چهارم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌هایی قابل قبول برای هر دو طرف جهت تحقق نسبی منافع و اهداف طرفین می‌باشد. به عبارتی این سبک بین سبک رقابت و سازش قرار داشته و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. مطابق با پژوهش انجام گرفته چن و لیو<sup>1</sup> (2012) درارتباط با بهبود رضایت شغلی کارکنان و عملکرد نوآورانه آن‌ها از طریق سبک‌های مدیریت تعارض یافته‌ها نشان داد که سبک‌های مصالحه و همکاری بیشترین رابطه را با رضایت شغلی ایفا می‌کنند و کارکنان چینی سبک مصالحه را در اولویت انتخاب‌های خود قرار می‌دهند. هم‌چنین سبک مصالحه بیشترین ارتباط را عملکرد نوآورانه کارکنان دارد و سبک گذشت و اجتناب رابطه‌ای با عملکرد نوآورانه کارکنان ندارد. هم‌چنین مطابق با پژوهش پارسا و همکاران (1393) که بررسی بررسی رابطه چندگانه معنویت محیط کار، نشاط سازمانی و سبک‌های مدیریت تعارض در کارکنان ستادی اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان پرداختند، نشان داد که بعد از سبک همکاری سبک مصالحه بیشترین توان پیش‌بینی را در معنویت محیط کار و نشاط سازمانی دارد.

### بحث در مورد یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی پنجم

فرضیه فرعی پنجم این پژوهش عبارت است از " بین سبک رقابت و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد". با توجه به تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار پی ال اس نشان می‌دهد که این فرضیه به دلیل این که آماره  $t$ -value برابر است با 1,469 یعنی کمتر از  $\pm 1,96$  می‌باشد. پس فرضیه فرعی پنجم پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. سبک رقابت، سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً غیرمشارکت‌جویانه است و ثانیاً قدرت‌مدار می‌باشد. این یافته با یافته‌های چن و همکاران<sup>2</sup> (2012) سبک رقابت با رضایت شغلی و عملکرد نوآورانه کارکنان رابطه مثبت و معناداری ندارد. مطابق با این پژوهش که در میان 333 نفر از کارکنان کشور چین صورت گرفت نشان داد که سبک‌های همکاری و مصالحه بیشترین تأثیر را بر رضایت

1.Chen & Liu

2.Chen et al

شغلی ایفا می‌کنند. مطابق با پژوهش قربانی و مهربانی (1392) به بررسی ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی سازمان‌ها از دیدگاه کارشناسان مدیریت انجام گرفت، نشان داد که بین رقابت با اثربخشی سازمانها از دیدگاه کارشناسان مدیریت رابطه وجود ندارد و این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به طور کلی هرگز نباید از این مسأله غافل شد که موجودیت و رشد هر سازمان و بخصوص بانک سینا تا حد زیادی به کارکنان و منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد از این رو بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و بهبود وضعیت موجود سهم بسزایی در رشد بهره‌وری نیروی انسانی خواهد داشت که هدف از تحقیق نیز همین موضوع بود و همان‌گونه که گفته شد بانک سینا به عنوان یکی از بانک‌های پیشرو در ارائه خدمات مشتریان و این بانک طی سالیان گذشته همگام با سیاست‌های کلان اقتصادی و اهداف و برنامه‌های تولیدی در حوزه صنایع بزرگ و کوچک حرکت نموده و به عنوان بانکی که بهترین مزیت آن برخوردار از کارکنانی که سرعت در خدمت به مشتری، دقت در ارائه خدمات بانکی و درست‌کاری را سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند. بنابراین شناسایی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی در این بانک بسیار مهم است. به طور کلی نتایج این تحقیق که در کارکنان ستادی بانک سینا انجام گرفت، نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض از قدرت پیش‌بینی مناسبی برای بهره‌وری نیروی انسانی برخوردار هستند. بر اساس این نتایج مسؤولان می‌توانند با فراهم نمودن شرایط با توجه به ویژگی‌های شغلی در امر طراحی شغل و همچنین سبک‌های مدیریت تعارض یا به طور جزئی‌تر کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را در این اداره افزایش دهند، و فرهنگ بهره‌وری را در این اداره مستقر سازند، این خود می‌تواند در کنار این امر باعث کاهش فرسودگی شغلی، استرس شغلی، تعارض در سازمان و... گردد که نشان دهنده آثار جانبی فراوانی است که توجه به سبک‌های مدیریت تعارض در بر خواهد داشت. در پایان باید گفت که استفاده از نتایج این تحقیق نیز مانند سایر تحقیق‌های کاربردی زمانی کاربردی خواهد شد که تمامی امکانات و عوامل زمینه‌ساز این امر فراهم باشند و همچنین مجریان آموزش‌های لازم را دیده باشند تا با دیدی کامل‌تر و پویاتر بتوانند در اجرای آن

گام بردارند. لذا پیشنهاد می‌شود که برای افزایش روحیه گذشت و رقابت در بین کارکنان این بانک توسط مدیران تدابیری در نظر گرفته شود که متقابلاً باعث افزایش رضایت شغلی و در نتیجه بالا رفتن بهره‌وری گردد. مدیریت می‌تواند از طریق برگزاری مراسم های قدردانی و تشکر از کارمندی که در این زمینه موفق بوده اند روحیه رقابت سالم را تقویت نماید. همچنین می‌تواند با ایجاد آموزش‌های حل تعارض و کمک گرفتن از مربیان متخصص در این زمینه اقدام نماید. با اعطای مسؤلیت بیشتر در قبال مشاغلی که افراد به شکل مجزا انجام می‌دادند می‌توان کارکنان را به رقابت سالم ترغیب نمود. علاوه بر این مدیران باید در نظر داشته باشند عواملی از قبیل افزایش حقوق و ترفیع، انصاف و عدالت در پرداخت نیز با رضایت شغلی ارتباط دارد و هر قدر میزان رضایت شغلی بیشتر باشد عملکرد سازمان بالاتر می‌رود. نگرش‌های فرهنگی نیز می‌تواند عاملی مهم در خصوص تقویت روحیه گذشت و همکاری باشد.

Archive of SID

## References

- Abtahi, H., & Kazemi, B. (2014), Productivity, Tehran: Institute for Business Studies and Research, (In Persian).
- Agahjani Afruzi, A. A., & Parhizkar, M. M. (2013), Advanced Research Methodology in Applied Management, Tehran: Payame Noor University, (In Persian).
- Almasi, M., Rostami, E., & Fattahi, Sh. (2015), Mediating Effect of Correct Pattern of Consumption on the Relationship between Factors Affecting the Human Resource Productivity. Human Resource Management Researches, 1, 1-23, (In Persian).
- Awan, A., & Saeed, S. (2015), Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd. Research Journal of Finance and Accounting, 6(11).
- Byrne, B. M. (2013), Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Psychology Press.
- Candranegara, G. (2015), Conflict and Error Management: A Case in the Furniture Industry. Master's Thesis, Indiana: Purdue University.
- Charbalesh, M.(2009), The Necessity of Producing Native Productivity Model. Tadbir, (In Persian).
- Corn, S. (2013), Uperiors' Conflict Management Behaviors and It's Relationship to Their Level of Communicative Ompetence. Master's Thesis, Akron: University of Akron.
- Daft, R. (2010), New Area of Management. Mason: South-Western Cengage.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014), Structural Equation Modeling Software PLS. University jihad Publications, (In Persian).



- De Dreu, C. K. (2001), Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Ferreira, A. (2009), Effect of Online Social Networking on Employee Productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1), 1-11.
- Folger, J. P. (2005), Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations. New York: Person Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Garcia, E. (2015), The Relationship Between Faculty Conflict Management Emotional Intelligence, Leadership and Quality in Higher Education. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership.
- Gholipour, R., & Hamidian, M. (2009), Employment and Labor Productivity in Iran. Tehran: Islamic Azad University, (In Persian).
- Gross, M. A. (2000), Managing Conflict Appropriately and Effectively. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Gunkel, M. Schlaegel, Ch, & Taras, V. (2016), Cultural Values, Emotional Intelligence, and Conflict Handling Styles: A Global Study. *Journal of World Business*, 568-585
- Haenisch, J. (2012), Factors Affecting the Productivity of Government Workers. *SAGE Open*.

- Hanaysha, J. (2016), Improving Employee Productivity through Work Engagement: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *Management Science Letters*, 61-70.
- Hewitt, A. (2010), Trends in Global Employee Engagement. Retrieved from <http/>.
- Hulland, J. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Jamalian, M. (2014), The Relationship Between Attachment Style and Teacher Conflict Management Strategy with the Effectiveness of Class Management. Master's Thesis, University of Mohaghegh Ardabili: Ardabili, (In Persian).
- Kawara, P.(2014), Effects of Reward Systems on Employee Productivity in Catholic University of Eastern Africa. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 1(2), 1-4.
- Kazemi, S. (2015), Productivity and Analysis in Organizations. Tehran: Samt, (In Persian).
- Khoda Abadian, Sh. (2014), Investigating Conflict Management Styles With Organizational Effectiveness of the Officials of the Ministry Of Sports And Youth. Islamic Azad University: Central Tehran, (In Persian).
- Kien, B. T. (2012), Factors Affecting the Fluctuation of Labour Productivity in the Construction Projects. Master Thesis, Vietnam: University of Economics.
- Kline, R. B. (2011), Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Guilford press.

- Mathis, R. L. (2000), *Human Resource Management*. Ohio: Collage Publishing.
- Mohseni, A., Zanjani, H. A., & Taleghani, M. (2012), The Alienation of Labor and its Impact on Labor Productivity. *Modern Management Engineering Monthly*, 42, 82-87, (In Persian).
- Mugali, A., & Azizi, A. (2010), *Labor productivity Management*. Tehran: Payame Noor University, (In Persian).
- Ngoa, H., & Loi, R. (2008), Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance: An Investigation of Multinational Firms in Hung Kong. *The Journal of Human Resource Management*, 19, 1654-1666.
- Nguyen, H. A. (2012), Chinese Employees Interpersonal Conflict Management Strategies. *International Journal of Conflict Management*, 23(4), 382-412.
- Niazi, T. S. U. H. (2014), Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Nodjo, C., Duvor, F., & Afriyie, M. (2015), An Assesment of the Effects of Internal Communication Practices on Employee Productivity: A Survey of the Views of Emploeyss of Akuafio Adamfo Marketing Company.
- Ogren, K. A. (2012), *An Investigation of Incentives and Disincentives for Conflict Prevention and Mitigation*. OR: Bureau of Reclamation.
- Olukayode, L. (2015), Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 1-10.

- Prause, D. (2015), Conflict Management Practices for Diverse Workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3).
- Rahim, M. A. (2004), *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. KY: Center for Advanced Studies in Management.
- Rashidi, A. (2015), *The Relationship Between Job Characteristics and Human Resource Efficiency in Torbat Heydariyeh Education Staff*, Master's Thesis, Allameh Tabataba'i University: Tehran, (In Persian).
- Rahim, M. A. (2011), *Managing Conflict in Organizations*. New Brunswick: Transaction.
- Razavi, M. H., Mirdar, Sh., & Oshkoh taheeri, R. (2005), A Study on Conflict Management Styles and Leadership Styles of Physical Education Managers In Mazandaran Province. *Quarterly Journal of Applied Exercise Physiology (Journal of Sports Science)*, 1(2), 11-23, (In Persian).
- Redmond, V. V. M. (2014), *Examining the Relationships Between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader-Member-Social-Exchange*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Sharma, M. S. (2014), *Employee Engagement to Enhance Productivity in Current*. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604.
- Sherman, S. J. (2009), *The Correlation between Critical Thinking, Emotional Intelligence, and Conflict Management Modes of Financial Services Managers*.
- Slabbert, A. (2004), *Conflict Management Styles in Traditional Organizations*. *The Social Science Journals*, 41, 83-92.

- Springs, M. (2015), Examining Organizational Conflict Management Style Climate: Moderator of Job Satisfaction and Intent to Leave a Management Consulting Organization. Dissertation, Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management.
- Sultana, A. I. (2012), Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.
- Taylor, j., Steel, B., & Simon, C.(2013), The Influence of Job Attributes and Culture on Job Productivity Comparing the Views of Public Servants in Asia Pacific and the United States. *Review of Public Personal Administration*.
- Tavari, M., Soukhakian, M. A., & Mirnezhad, S. A. (2009), Identifying and Prioritizing Factors that Affect Human Resource Productivity by Using Madm Techniques. *Semi-Annually Journal of Industrial Management*, 1, 71-88, (In Persian).
- Wetzels, A. (2009), Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models. *MIS Quarterly*.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2010), *Interpersonal Conflict*. Boston: McGraw-Hill.
- Yeung, D. F. (2015), Managing Conflict at Work: Comparison between Younger and Older Managerial Employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 342-364.