

## بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه های برخورد با تعارض در

مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸

دکتر اصغر شریفی\*

علی مقامی\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه های برخورد با تعارض در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ است. روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را دبیران مقطع راهنمایی و متوسطه شهرستان تشکیل داده اند که تعداد آن ها ۳۲۰ نفر است. از این تعداد و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق دو پرسشنامه (قدرت و برخورد با تعارض) محقق ساخته است که روایی پرسشنامه ها با توجه به نظر استادان و متخصصان و پایایی آن با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) تعیین شد که برای پرسشنامه انواع قدرت ۰/۹۱ و برای پرسشنامه مدیریت تعارض ۰/۸۹ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است؛ به طوری که برای توصیف داده ها از جداول توزیع فراوانی، میانه، نما، انحراف معیار استفاده شده، همچنین جهت سنجش رابطه معناداری و میزان همبستگی از آزمون خی-دو و ضریب همبستگی کرامر استفاده شده است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین استفاده مدیران از انواع قدرت با شیوه های برخورد با تعارض رابطه معناداری وجود دارد. مدیران در برخورد با تعارض به ترتیب اولویت از استراتژی راه حل گرای، استراتژی عدم مداخله و استراتژی کنترل استفاده کرده اند.

واژه های کلیدی: قدرت مدیران، مدیریت تعارض، قدرت قانونی، قدرت پاداش، قدرت اجبار، استراتژی های راه حل گرای، عدم مداخله و کنترل.

### مقدمه

زندگی اجتماعی، فردی و سازمانی انسان، همواره با نیروها و کشش های متفاوت و گاه متضاد روبه رو بوده است. از نظر فردی، تضاد بین انسان ها، ناشی از تفاوت هایی است که از فطرت انسان ها سرچشمه می گیرد و به خصوصیات اخلاقی و روحی هر شخص مربوط

\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

می شود. اولین نمونه این نوع تعارض را می توان در داستان هابیل و قابیل مشاهده کرد. در سطح اجتماعی، تعارض و تضاد، از نیاز به تغییر از یک جهت و تمایل به حفظ وضع موجود از طرف دیگر، ناشی می شود. این نوع تعارض هنگامی رخ می نماید که تغییراتی در سطح نهادهای جامعه به وجود آید. در سطح سازمانی، تضاد بین مدیریت و کارکنان (بین دو همکار) ناشی از آن است که مدیر، تلاش می کند با حداقل امکانات و هزینه ها، بیشترین بهره‌وری را در سازمان به وجود آورد و کارکنان همواره در تلاشند که در ازای خدماتی که انجام می دهند، مزد بیشتر دریافت کنند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰، ص ۷۸۲).

مشاهده می شود که تعارض<sup>۱</sup> همواره به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از زندگی انسان مطرح بوده است. با این وجود، تنها در چند سال اخیر این موضوع به طور جدی مورد توجه محققان قرار گرفته است. چارلز بی هندی<sup>۲</sup> تضاد و تعارض را کلیشه ای از عصر حاضر می داند. برخی نیز گفته اند که تعارض موضوعی است که پس از خدا و عشق، بیش از هر چیز دیگری فکر انسان را به خود مشغول نموده است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۲۶۵). به هر حال، سازمان با ماهیتی که دارد، زمین باروری برای بروز و رشد تعارض ها است (فرهنگی، ۱۳۶۹، ص ۵).

وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات، ادراکات و اهداف متفاوت، بروز تعارض در سازمان ها را ناگزیر ساخته است. از طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمان ها که مبتنی بر سلسله مراتب اقتدار و تفاوت های افقی و عمودی است، به این مسأله دامن می زند. همچنین وجود سیستم های خشک و انعطاف ناپذیر، وجود گروه ها و خرده سیستم هایی با اهداف متفاوت و گاه متعارض، سیستم های ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و سوء مدیریت ها، سازمان ها را که باید افراد و گروه ها را جهت تحقق هدف ها و آرمان های خود همسو و هماهنگ نمایند، به صورت سیستم های شکننده و آسیب پذیر در آورده اند که مستعد انواع تنش ها، ناسازگاری ها و تعارضات هستند. از آنجا که مدارس از جمله سیستم های اجتماعی هستند که در کلیه فرآیندهای آن ها، انسان ها و فعالیت های گروهی نقش اساسی دارند، به نظر می رسد که بیشتر از سایر سیستم های اجتماعی، تنش و

1 - Conflict

2- Charles B. Handy

تعارض را تجربه می کنند. مواجهه هایی از قبیل مواجهه وظیفه مدارها با رابطه مدارها، کلاس بالایی ها با کلاس پایینی ها، اولیا با معلمان، با تجربه ها در مقابل کم تجربه ها و همه این ها در مواجهه با مدیر، موقعیت های تعارضی هستند که به وفور در مدارس مشاهده می شوند.

این که تعارض وجود دارد یا خیر، به نوع پنداشت و ادراک افراد بستگی دارد. اگر کسی از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد، در آن صورت اتفاق نظر در این است که پدیده ای به نام تعارض وجود خارجی ندارد. موجودیت تعارض در نقشی است که گروه ها و سازمان های مختلف بر عهده می گیرند. (چون تعارض مقوله ای انسانی است و افراد دائماً در حال انجام نقشی در گروه یا سازمان می باشند، می توان گفت که همیشه شکلی از تعارض وجود دارد). افراد در سازمان های مختلف انواع متفاوتی از تعارض ها را تجربه می کنند، مثل اختلاف در هدف، اختلاف در تفسیر از واقعیت ها، اختلاف در انتظار از رفتار و این قبیل. (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۷۸۴-۷۸۳)

تعارض یکی از ارکان اصلی یا اجزای جدا ناشدنی گروه ها و سازمان ها است و نمی توان به صورت کامل آن را از بین برد. هنگامی که تعارض بسیار زیاد یا بسیار کم باشد، عملکرد کاهش می یابد. سطح مطلوب تعارض، می تواند مانع از رکود، رخوت و درجا زدن شود، خلاقیت ایجاد کند، شرایطی فراهم آورد که، فرد بتواند بدان وسیله از میزان تنش یا فشار روانی بکاهد و تغییراتی ایجاد کند، ولی نباید به گونه ای باشد که راه ها را مخدوش و مختل کند. نباید فرض کرد که برای حل مسئله تعارض تنها یک راه وجود دارد و آن همیشه بهترین راه است. با توجه به هر موقعیتی باید راه حلی مناسب آن موقعیت در نظر گرفت. هدف یک سیستم مدیریت موفقیت آمیز زدودن پدیده تعارض نیست، بلکه هدف چنین سیستمی ایجاد سطح مناسبی از تعارض است و سود جستن از مزایای سازنده آن. (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۸۳۱)

پدیده تعارض از سه دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته است: ۱- دیدگاه سنتی: اساس این دیدگاه بر این فرض گذاشته می شد که تعارض بد است. ۲- دیدگاه روابط انسانی که استدلال می نمودند که وجود تعارض در گروه ها و سازمان ها یک امر طبیعی است. ۳- دیدگاه تعامل: در این دیدگاه پدیده تعارض بدین سبب مورد تأیید قرار می گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام

و بی دغدغه مستعد این است که به فطرت طبیعی خویش برگردد. (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۷۸۴). تعارض پدیده ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان ها دارد. استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می گردد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می شود.

### دلایل تعارض:

الف) افراد، شامل: ۱- نیازها ۲- ارزش ها ۳- قدرت ۴- احساسات و عواطف  
 ب) تفاوت در نحوه انجام کارها، شامل: ۱- حقایق ۲- اهداف ۳- روش ها ۴- منابع .  
 ج) مشکل ارتباطات: اگر اختلال یا نقضی در کانال های ارتباطی وجود داشته باشد، یا پیام به خوبی قابل فهم نباشد، اختلاف و تعارض ایجاد می شود (فیاضی، ۱۳۸۵، ص ۱۶).  
 فرایند تعارض ۱ متشکل از چهار مرحله به شرح ذیل می باشد:  
 مرحله یک) مخالفت بالقوه، وجود شرایطی که موجب تعارض می شود: ۱- ارتباطات ۲- ساختار ۳- متغیرهای شخصی.  
 مرحله دو) بروز تعارض، زمینه فعال شدن مخالفت فراهم می شود که شامل تضاد پنداری و در هنگام بروز احساسات به صورت تضاد آشکار.  
 مرحله سوم) رفتار، پس از آشکار شدن تعارض طرفین در پی راه و روش بر می آیند که به این مسئله متوسل شوند و شامل: (پنج نوع سبک اصلی مدیریت تعارض می باشد) ۱- رقابت<sup>۲</sup> ۲- همکاری<sup>۳</sup> ۳- مصالحه<sup>۴</sup> ۴- اجتناب<sup>۵</sup> ۵- گذشت<sup>۶</sup>. مرحله چهارم) نتیجه، که نشان دهنده این است که تعارض سازنده<sup>۷</sup> یا ویرانگر<sup>۸</sup> (مخرب) بوده است (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۲۷۰).

- 1 - Conflict process
- 2 - Competing
- 3 - Collaborating
- 4 - Compromise

- 5 - Avoidiny
- 6 - Accomodatiny
- 7 - Functional
- 8 - DysFunctional

تعارض با عوامل متعددی در ارتباط است که در انتخاب سبک برخورد با تعارض دخالت دارند و افراد مختلفی بعضی از این عوامل را بررسی کرده اند. برای مثال: آندرسون و مکزی (۲۰۰۲): رابطه شایستگی های فردی و مدیریت تعارض، دویکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷): رابطه امکان پیشرفت و ارتقای مدیران و شیوه های حل تعارض، گولدمن (۲۰۰۶): رابطه جنسیت و مدیریت تعارض، حسن وند: رابطه بین شیوه های نظارتی مدیران مدارس متوسطه تهران و مدیریت تعارض، زند: رابطه هوش هیجانی با انواع سبک های مدیریت تعارض، فقی سلوک: رابطه سبک رهبری و مدیریت تعارض در بین مدیران ارشد بیمارستان های شهر ارومیه؛ علاوه بر این موارد، بررسی های اولیه نشان می دهد که یکی از عوامل مرتبط با آن می تواند نوع قدرت مورد استفاده مدیران باشد. بدیهی است درباره هر موضوعی، مثل پول یا جنس، بسیار راحت تر می توان حرف زد، ولی چون بحث از قدرت به میان می آید، زبان و قلم ناتوان می شود. کسانی که صاحب قدرت اند، هرگز آن را بروز نمی دهند و حتی کتمان می کنند. کسانی که در پی کسب آن هستند، عکس قضیه را وانمود می کنند و آنان که توانسته اند قدرتی را به دست آورند، درباره شیوه کسب آن لب فرو می بندند و آن را در هاله ای از رمز و راز می پیچند. ولی قدرت در گروه یا سازمان یک فرایند طبیعی است. بنابراین، اگر کسی بخواهد رفتار سازمانی را به طور کامل درک کند، چاره ای جز این ندارد که درباره کسب و اعمال قدرت آگاهی های لازم را داشته باشد. پس نمی توان گفت که قدرت الزاماً بد است. قدرت یک نوع واقعیت از زندگی سازمانی است و چیزی نیست که بتوان آن را نادیده گرفت یا کنار گذاشت. گذشته از این، از طریق یادگیری شیوه استفاده از قدرت در سازمان، فرد می تواند برای این که مدیری اثربخش تر باشد، از دانش خود به نحو مطلوب استفاده کند. (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۸، ص ۷۱۹) اگر مدیری بخواهد کارها در گروه یا سازمان انجام شود، باید دارای قدرت باشد. مدیری که بخواهد قدرت خود را به بالاترین حد ممکن برساند، باید هر چه بیشتر دیگران را به خود وابسته کند.

---

1 - Dewiko

به نظر ماکس وبر<sup>۱</sup>، قدرت امکان تحمیل اراده خود بر افراد دیگر است. قدرت توانایی نفوذ و تاثیر گذاری بر دیگران است (خدیوی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۳). به نظر اتزیونی<sup>۲</sup> سه نوع اصلی قدرت در سازمان ها وجود دارد که عبارت است از: قدرت اجبار (زور) قدرت مادی (دستمزد و پاداش) و قدرت هنجاری (نمادی). تمایز این سه نوع قدرت بر حسب وسایلی است که برای وادار کردن افراد به اطاعت به کاربرده می شود که این وسایل ممکن است فیزیکی، مادی یا نمادی باشند (صبوری، ۱۳۸۸، ص ۱۳۸). بنابراین، نکته اساسی این است که با توجه به حضور دایمی و همیشگی تعارض در سازمان ها، مدیران باید چه شیوه هایی را برای اداره تعارض به کار ببرند تا اثرات تخریبی این پدیده را به حداقل کاهش دهند و حتی آن را به یک نیروی مثبت و سازنده در جهت نیل به اهداف سازمان، تبدیل کنند. در این زمینه، قدرت از مقوله های بسیار مهم است که مدیران باید با داشتن آگاهی کامل از انواع قدرت و با موقعیت شناسی بهتر در جهت تحقق این اهداف از آن ها استفاده کنند.

با توجه به این که رابطه قدرت و تعارض بررسی نشده، در این تحقیق پژوهشگر در صدد بوده است به شناسایی انواع قدرتی (انواع قدرت از نظر اتزیونی) را که مدیران در مواجهه با تعارض به کار می برند، پردازد و در نهایت، راهکارها یا شیوه های استفاده موثر از قدرت را در برخورد با شیوه های مدیریت تعارض، جهت کاهش اختلافات و افزایش بهره وری سیستم های آموزشی ارائه نماید؛ تا به این ترتیب گامی هر چند کوچک در راه ارتقای وضع کیفی مدیریت آموزشی و بسط و گسترش روابط انسانی در مراکز آموزشی بر داشته شود. برای این منظور یک فرضیه اصلی و سه فرضیه ویژه مطرح شده است:

- بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه های برخورد با تعارض رابطه معنی داری وجود دارد.

- بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی عدم مقابله (سبک اجتناب و تطبیق) رابطه معنی داری وجود دارد.

- بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی راه حل گرایی (سبک همکاری و مصالحه) رابطه معنی داری وجود دارد.

1 - Max weber

2 - Etzioni Amitai

- بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی کنترل (سبک رقابت) رابطه معنی داری وجود دارد.

### پیشینه و چارچوب نظری تحقیق

از تحقیقات انجام گرفته در زمینه های نزدیک به موضوع تحقیق می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- آندرسون و مکنزی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پژوهشی با عنوان: رابطه شایستگی های فردی و مدیریت تعارض روی ۱۳۸ دانشجوی انجام دادند و از آن ها خواستند که نظریات خود را در مورد شایستگی های فردی خود و شیوه هایی که به هنگام بروز تعارض به کار می برند، مشخص کنند. نتایج نشان داد که شیوه های مبتنی بر ایجاد وحدت و تشریک مساعی (استراتژی راه حل گرایی) رابطه مثبتی با شایستگی فردی دارند و مدیرانی که از این روش استفاده کردند، موفقیت بیشتری در حل تعارضات داشته اند، ولی شیوه های مبتنی بر اجتناب و تطبیق (استراتژی عدم مقابله) رابطه منفی با شایستگی فردی دارند. مدیران استفاده کننده از این شیوه نسبت به استراتژی راه حل گرایی در حل تعارضات سازمانی خود موفقیت کمتری داشته اند.

- گولدمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی در رابطه با: رابطه جنسیت و مدیریت تعارض انجام داده که در این تحقیق، روش های حل تعارض در بین مدیران مرد و زن مورد مقایسه قرار گرفته و نتایج تحقیق نشان می دهد که اگر چه مردان و زنان در تلاش برای حل تعارض، مهارت های مشابهی دارند، ولی زنان بیشتر به تلاش در جهت ایجاد تغییراتی در رفتارهای آینده افراد متمایل هستند و در حل تعارض بیشتر گرایش به استفاده از سبک های همکاری و مصالحه گرایی (استراتژی راه حل گرایی) دارند و در اولویت های بعدی خود به سبک های اجتناب و تطبیق (استراتژی عدم مقابله) و در حداقل موارد گرایش به سبک رقابت (استراتژی کنترل) گرایش نشان داده اند، در حالی مردان در جهت رسیدن به نتایج فوری، تلاش های فراوانی را

1 - Anderson, B,D & Makenzi

2 - Goldman

صورت می دهند و در اغلب موارد از استراتژی کنترل و سپس استراتژی راه حل گرایي و عدم مقابله استفاده می کنند.

- داورز و هلند<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان: شیوه های مدیران برای مقابله با تعارض که بر روی ۱۵۸ مدیر بخش دولتی و خصوصی و ۹۲۷ نفر از زیر دستان آن ها انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که پیرامون توافق بین زیردستان و مدیران، در مورد سبک مدیریت تعارض، شواهدی وجود دارد؛ ولی شایان توجه نیست. آن ها با استفاده از تحلیل عاملی داده های هر دو گروه، متوجه شدند که از نظر هر دو گروه، شیوه های «راه حل گرایي»، «عدم مقابله» و «کنترل» برای تعارض کاربرد بیشتری در بین مدیران دارند. بنابراین، به جای توجه به دو بعد (توجه به خود و طرف مقابل)، مدیران باید ساختار سه بعدی مدیریت تعارض را مد نظر قرار دهند.

- شریعتی (۱۳۸۲) تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین استفاده مدیر از انواع قدرت و فرهنگ سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه شهر شیراز از دیدگاه دبیران» انجام داده و نتایج زیر را به دست آورده است. بین استفاده مدیر از قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی ضریب همبستگی ۸۹٪ و بین استفاده مدیر از قدرت مرجعیت و فرهنگ سازمانی ضریب همبستگی ۷۵٪ به دست آمده و بین استفاده مدیر از قدرت پاداش و قدرت اجبار به ترتیب ۸۳٪ و ۶۶٪ و بین قدرت قانونی و فرهنگ سازمانی ۸۲٪ ضریب همبستگی وجود داشته است که بالاترین ضریب همبستگی مربوط به قدرت تخصصی و کمترین همبستگی مربوط به قدرت اجباری بوده است.

- ممیز تحقیقی با عنوان «بررسی شیوه های حل تعارض توسط مدیران دبیرستان های شهر تهران» انجام داده و به نتایج زیر دست یافته است: ۱- شیوه غالب مدیران تحصیل کرده در حل تعارض تشریک مساعی است. ۲- مدیرانی که رشته تحصیلی آن ها در زمینه مدیریت آموزشی است، نسبت به تعارض نگرش مثبت دارند. ۳- مدیرانی که نگرش مثبت به تعارض دارند، غالباً از شیوه تشریک مساعی استفاده می کنند. ۴- در حل تعارض به شیوه سازشی بین مدیران کم سابقه تفاوت معنی داری وجود ندارد.

1 - W, Daves & C. Holland



- فقی سلوک، تحقیقی تحت عنوان: بررسی رابطه سبک رهبری و مدیریت تعارض در بین مدیران ارشد بیمارستان های شهر ارومیه انجام داده و به نتایج زیر دست یافته است. از نظر استراتژی های مدیریت تعارض ۳۰ درصد از مدیران استراتژی عدم مقابله، ۳۶/۷ درصد استراتژی راه حل گرایي و ۳۳/۳ درصد استراتژی کتتری را اعمال کرده اند.

بر اساس مطالعه در مبانی نظری تحقیق و بررسی مدل ها و الگوهای مختلف (از جمله نظریه های ماکس وبر: انواع اقتدار مشروع، فریج و ریون: شالوده های قدرت اجتماعی، اتزیونی: انواع قدرت در سازمان ها و طبقه بندی مک کللند) پژوهشگر در تحقیق خود با توجه به برخی ویژگی های جامعه مورد پژوهش از نظریه اتزیونی استفاده کرده و طبق این نظریه: اتزیونی سازمان را براساس جنبه های قدرت و کنترل طبقه بندی کرده است. به نظر اتزیونی در تمام واحدهای اجتماعی افرادی هستند که قدرت دارند و افرادی که قدرت نسبت به آن ها اعمال می شود. سؤال اساسی برای اتزیونی این است که: چرا افراد در سازمان ها از دستوراتی که به آن ها داده می شود، اطاعت می کند و از معیارهای رفتاری که برای آن ها مقرر گردیده پیروی می کنند. در همه سازمان ها اعضاء تابع دستورات افرادی هستند که در سطح بالاتری در سلسله مراتب اقتدار قرار گرفته اند. افراد سطوح بالاتر ممکن است از طریق زور یا اجبار، دستمزد و پاداش، یا وسایل هنجاری، اقتدار خود را بر کارکنان مراتب پایین تر اعمال کنند (صبوری، ۱۳۸۸، ۱-ص ۱۳۷). به نظر اتزیونی سه نوع اصلی قدرت که در سازمان ها وجود دارد، عبارت است از: قدرت اجبار(زور) قدرت مادی(دستمزد و پاداش) و قدرت هنجاری(نمادی).

تمایز بین این سه نوع قدرت بر حسب وسایلی است که برای وادار کردن افراد به اطاعت به کار برده می شود. این وسایل ممکن است فیزیکی، مادی یا نمادی باشند. قدرت اجباری بر منع و اجبار استوار است، قدرت مادی به کنترل بر منابع مادی به ویژه از طریق شیوه توزیع دستمزدها، تخصیص مزایای جنبی و غیره اشاره دارد و قدرت هنجاری به آنچه اتزیونی تخصیص و استفاده ماهرانه از پاداش های نمادین و سلب آن ها از طریق رهبران، استفاده از رسانه های همگانی، تخصیص نمادهای احترام و پرستیژ و غیره می نامد، وابسته است.

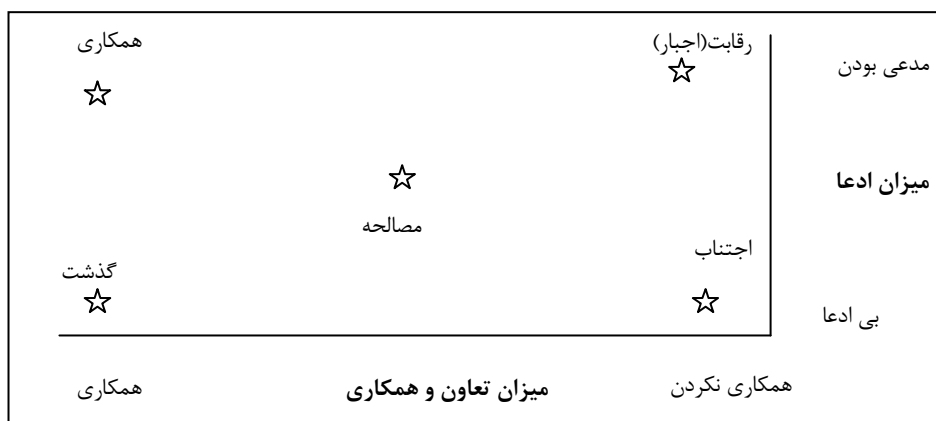
همچنین بر اساس مطالعه مدل های تبیین فرایند تعارض (از جمله مدل پنج مرحله ای رابینز<sup>۱</sup>، مدل پنج مرحله ای پوندی<sup>۲</sup>، مراحل تعارض دویچ، مدل پنج مرحله ای رحیم و مدل چهار متغیره والتون و داتون). توماس<sup>۳</sup> با استفاده از نظریه رابینز (۱۹۴۳) شیوه های برخورد با تعارض را در پنج سبک مطابق شکل شماره یک تبیین می کند.

رقابت: تمایل به برآوردن منافع خود بدون توجه به اینکه این امر منجر به تضاد با افراد دیگر خواهد شد.

همکاری: موقعیتی که طرفین برای به دست آوردن منافع، ثابت قدم هستند، ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می دهند. اجتناب: در این وضعیت فرد تمایل به کناره گیری یا جلوگیری از تضاد دارد.

گذشت: فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این ناشی از آن است که طرف مقابل بالاتر از اوست.

مصالحه: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می کنند تا از بخشی مواضع خود عقب نشینی نمایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند (مقیم، ۱۳۸۶، ص ۴۸۳).



شکل ۱: استراتژی های مدیریت تعارض

1 - Stephen P. Robins  
2 - Louis R. Pondy

3 - Kenneth W. Thomas

پوتنام و ویلسون<sup>۱</sup> در تحقیقی میدانی این پنج شیوه را در درون سه استراتژی تضاد قرار داده اند.

الف: استراتژی عدم مقابله: شامل اجتناب و تطبیق می شود.

ب: استراتژی راه حل گزایی شامل شیوه های همکاری و مصالحه است.

ج: استراتژی کنترل: این استراتژی با شیوه رقابتی یکسان است. (مقیم، ۱۳۸۶، ص ۴۹۵ و حیدری و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۹۹). که پژوهشگر مبنای پژوهش خود را بر این اساس قرار داده است.

### روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از جنبه های مختلفی قابل بررسی است. از نظر هدف، این تحقیق کاربردی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم انجام شده است. تا از این طریق بتوان موانع و مشکلات موجود را با برنامه ریزی دقیق و اصولی از میان برداشت و یا از شدت آن ها جلوگیری کرد. از طرف دیگر، این تحقیق از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است؛ زیرا پژوهشگر سعی دارد تا رابطه بین متغیرهای تحقیق (انواع قدرت مورد استفاده مدیران و سبک های برخورد با تعارض) را با استفاده از ضریب همبستگی کشف و تعیین نماید. در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه دبیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال ۱۳۸۸-حدود ۳۲۰ نفر بود. حجم نمونه در این تحقیق را ۱۷۵ نفر از دبیران مدارس راهنمایی و متوسطه تشکیل می دهند که با استفاده از جدول مورگان و فرمول عمومی کوکران به روش نمونه گیری خوشه ای دو مرحله ای انتخاب شده اند.

---

1 - Putnam & Wilson

## ابزار تحقیق:

ابزار مورد استفاده در این تحقیق دو پرسشنامه محقق ساخته می باشد که جهت جمع آوری داده ها از آن ها استفاده می شود.

**الف) پرسشنامه قدرت:** این پرسشنامه اصلاح شده پرسشنامه فرنچ و ریون بوده و سوالات آن از نوع بسته پاسخ و بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت است و سه پایگاه قدرت (قانونی، پاداش و اجبار) را می سنجد.

**ب) پرسشنامه سبک های برخورد با تعارض:** این پرسشنامه اصلاح شده پرسشنامه ویلسون و پونام است. سوالات آن از نوع بسته پاسخ و بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت می باشد. آن ها در تحقیق خود پنج شیوه برخورد با تعارض (سبک اجتناب، سازش، همکاری، مصالحه و اجبار) را در سه استراتژی (عدم مقابله، راه حل گرایی و کنترل) بررسی کرده اند.

روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار تحقیق:

**روایی:** برای تعیین میزان اعتبار ابزار ساخته شده جهت جمع آوری داده ها. در این پژوهش از اعتبار صوری استفاده شده تا از مناسب بودن ابزار جهت سنجش درست گویه ها اطمینان حاصل شود. برای این منظور سه شرط زیر رعایت شد:

۱- با مطالعه ای که از ادبیات و مبانی نظری پژوهش داشتیم، سعی کردیم از متغیرها و شاخص های مهمی که فرضیات پژوهش را به خوبی بسنجد، استفاده کنیم.

۲- پرسشنامه به تعدادی از استادان و متخصصان داده شد و توافق نهایی در خصوص ابزار پژوهش بعمل آمد.

۳- قبل از اجرای پرسشنامه، به تعدادی از جامعه آماری نشان داده شد و اکثرا در مورد اعتبار پرسشنامه حاضر توافق داشتند.

1- Validity

2- reliability

**پایایی:** پایایی انواع گوناگونی دارد، در این پژوهش از همسانی درونی استفاده شده است. دو روش عمده برای سنجش پایایی همسانی درونی وجود دارد که در این پژوهش با توجه به رتبه‌ای بودن متغیرها از ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی همسانی درونی استفاده شد. زمانی پژوهش دارای پایایی خواهد بود که ضریب آلفای بدست آمده برای متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ باشد. آلفای بدست آمده برای متغیرهای وابسته برخورد با تعارض (استراتژی عدم مداخله ۰/۸۹، استراتژی کنترل ۰/۸۶ و استراتژی راه حل گرای ۰/۹۳) بود که ضریب آلفای کلی برای این متغیر ۰/۸۹ بدست آمد. همچنین آلفای بدست آمده برای متغیرهای مستقل: انواع قدرت (قدرت پاداش ۰/۹۲، قدرت قانونی ۰/۸۹ و قدرت اجبار ۰/۸۵) بود. ضریب آلفای کلی بدست آمده برای این متغیر ۰/۹۱ بوده است که عدد بسیار مطلوبی است و نشان می دهد که گویه ها از همسازی و پایداری درونی بسیار بالایی برخوردارند.

در این تحقیق، اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه پس از کد گذاری وارد رایانه شده و با استفاده از نرم افزار spss مورد پردازش قرار گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده کردیم، به طوری که برای توصیف داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، میانه، نما، انحراف معیار سود جستیم؛ همچنین جهت سنجش رابطه معناداری و میزان همبستگی از آزمون خی دو و ضریب همبستگی کرامر استفاده شده است.

## یافته ها

یافته های مربوط به فرضیه یکم تحقیق: بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی عدم مداخله رابطه معنی داری وجود دارد.

H0:  $R_{xy}=0$

H1:  $R_{xy}\neq 0$

جدول ۱. رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی عدم مداخله

استراتژی عدم مداخله انواع قدرت	همیشه		اغلب		گاهی		بندرت		هرگز	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
قدرت قانونی	۴۸	۲۸/۴	۴۶	۲۷/۲	۴۱	۲۴/۳	۲۷	۱۶	۷	۴/۱
قدرت اجبار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۱/۱۰۰
قدرت پاداش	۴۸	۲۷/۷	۴۶	۲۷/۵	۴۱	۲۴/۶	۲۷	۱۶/۲	۵	۳
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸	۱/۱۰۰

Sig=0/000      df=4      Cramer S V=,۷۲

رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی عدم مداخله با میزان قدرت مورد استفاده مدیران نشان می دهد که بین پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی عدم مداخله با میزان قدرت مورد استفاده مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه مستقیم و معنادار بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با استراتژی عدم مقابله رد می شود. چون همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود  $\text{sig} = ۰/۰۰۰$  یا همان سطح معنی دار از  $۰/۰۵$  کمتر است و محاسبه شدت این رابطه (بر اساس ضریب کرامر) برابر  $۰/۷۲$  شده است، بنابراین، با احتمال  $۰/۹۵$  بین دو متغیر رابطه وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می شود.

یافته های مربوط به فرضیه دوم تحقیق: بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی کنترل رابطه معنی داری وجود دارد.

H0:  $R_{xy}=0$

H1:  $R_{xy} \neq 0$

جدول ۲. رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی کنترل

انواع قدرت	همیشه		اغلب		گاهی		بندرت		هرگز		
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
قدرت قانونی	۴۶	۲۷/۲	۴۰	۲۳/۷	۴۰	۲۳/۷	۲۸	۱۶/۶	۱۵	۸/۹	
خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۱/۱۰۰	
قدرت اجبار	۴۶	۲۷/۲	۴۰	۲۳/۷	۴۰	۲۳/۷	۲۸	۱۶/۶	۱۵	۸/۹	
خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶	۱/۱۰۰	
قدرت پاداش	۴۶	۲۷/۵	۴۰	۲۴	۴۰	۲۴	۲۸	۱۶/۸	۱۳	۷/۸	
خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸	۱/۱۰۰	
		Cramer S V=		df=4		Sig=0/000					

رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی کنترل با میزان قدرت مورد استفاده مدیران نشان می دهد که بین پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی کنترل با میزان قدرت مورد استفاده مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه مستقیم و معنادار بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با استراتژی کنترل رد می شود. چون همان طور که در جدول ۲ مشاهده می کنیم  $\text{Sig} = 0/000$  یا همان سطح معنی دار از  $0/05$  کمتر است و محاسبه شدت این رابطه (بر اساس ضریب کرامر) برابر  $0/55$  شده است، بنابراین، با احتمال  $95\%$  بین دو متغیر رابطه وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می شود.

یافته های مربوط به فرضیه سوم تحقیق: بین انواع قدرت (قانونی، اجبار و پاداش) مورد استفاده مدیران و استراتژی راه حل گرایی رابطه معنی داری وجود دارد.

$$H_0: R_{xy}=0$$

$$H_1: R_{xy}\neq 0$$

جدول ۳. رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی راه حل گرایی

استراتژی راه حل گرایی		همیشه		اغلب		گاهی		بندرت		هرگز
انواع قدرت		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
قدرت	بلی	۳۰/۲	۵۱	۳۹/۶	۶۷	۲۱/۹	۳۷	۸/۳	۱۴	۰
قانونی	خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۱۰۰
قدرت	بلی	۳۰/۲	۵۱	۳۹/۶	۶۷	۲۱/۹	۳۷	۸/۳	۱۴	۰
اجبار	خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶/۱۰۰
قدرت	بلی	۳۰/۵	۵۱	۴۰/۱	۶۷	۲۲/۲	۳۷	۷/۲	۱۲	۰
پاداش	خیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲/۲۵	۲	۶/۷۵
		Cramer S V=۰/۹۲		df=4		Sig=0/000				

رابطه پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی راه حل گرایی با میزان قدرت مورد استفاده مدیران نشان می دهد که بین پنداشت پاسخگویان در مورد استراتژی راه حل گرایی با میزان قدرت مورد استفاده مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه مستقیم و معنادار بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با استراتژی راه حل گرایی رد می شود. چون همان طور که در جدول ۳ مشاهده می کنیم  $\text{sig} = ۰/۰۰۰$  یا همان سطح معنی دار از  $۰/۰۵$  کمتر است و محاسبه شدت این رابطه (بر اساس ضریب کرامر) برابر  $۰/۹۲$  شده است، بنابراین، با احتمال  $۹۵\%$  بین دو متغیر رابطه وجود دارد و فرضیه فوق تأیید می شود.



## بحث و نتیجه گیری

بر اساس فرضیه یکم پژوهش حاضر (بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران و استراتژی عدم مداخله رابطه معنی داری وجود دارد) می توان این گونه بیان کرد که، با توجه به انواع قدرت (قانونی پاداش و اجبار) مورد استفاده مدیران در برخورد با تعارض، و رابطه بین متغیرهای قدرت و استراتژی عدم مداخله به صورت داده های زیر مشاهده می شود،  $\text{Sig} = 0/000$  یا همان سطح معنی داری آن کمتر از  $0/05$  و محاسبه شدت آن برابر  $0/72$  می باشد.

نتایج تحقیق حاضر حاکی از ارتباط معنادار بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران طبق نظریه اتزیونی (قدرت اجبار، پاداش و قانونی) و استراتژی عدم مداخله (سبک اجتناب، سبک تطبیق) می باشد. در تبیین این یافته ها می توان گفت که مدیران با توجه به انواع قدرتی که دارند از سبک اجتناب، یعنی به هنگام درک تعارض افراد خود را کنار بکشند و یا پدیده تعارض را سرکوب نمایند. گاهی اوقات اختلافات سبب می شود که یکی از طرفین یا هر دو طرف دریابند که باید از هم فاصله بگیرند و چنانچه دوری جستن غیر ممکن یا ناپسند باشد، افراد می کوشند تا اختلافات خود را بروز ندهند، یا آن ها را برای خود نگه دارند. سبک تطبیق (گذشت، مدارا) که حالتی را بیان می کند که در آن یکی از طرفین درگیر در تعارض، برای برقرار ماندن ارتباط، منافع طرف مقابل را به منافع خود ترجیح می دهد و از حق خود به خاطر طرف مقابل گذشت می کند، به صورت معناداری در حل تعارضات استفاده کرده اند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گولدمن (۲۰۰۶)، داورز و هلند (۲۰۰۶) و شریعتی (۱۳۸۲)، محمدزاده (۱۳۸۴)، امجدی (۱۳۷۹)، حسن وند (۱۳۸۵)، شکری (۱۳۸۴) فقی سلوک (۱۳۸۷)، معبودیان، (۱۳۸۰) همسو می باشد و با نتایج تحقیق زند (۱۳۸۷) اختلاف دارد که با توجه به نتایج به دست آمده بین هوش هیجانی و استراتژی عدم مداخله (سبک اجتناب) رابطه معنادار مشاهده نشده است. همچنین با نتایج تحقیق آندرسون و مکنزی (۲۰۰۲) اختلاف دارد. بر اساس نتایج تحقیق آنان، بین شیوه های مبتنی بر اجتناب و تطبیق (استراتژی عدم مداخله) رابطه منفی با شایستگی فردی وجود دارند و مدیران استفاده کننده از این سبک موفقیت کمتری داشته و همچنین با نتایج تحقیق بالدوین و کودک (۲۰۰۴) که پژوهشی تحت عنوان

شیوه های موثر و غیر موثر مدیریت تعارض انجام داده اند. فراوانی استفاده شده از این سبک در حد صفر بوده که نشان گر عدم ارتباط معناداری مثبت در استفاده از این سبک مدیریت تعارض می باشد. نتیجه به دست آمده در تحقیق حاضر نشان گر استفاده بالا از این سبک در حل تعارضات در جامعه مورد پژوهش را نشان می دهد که به ترتیب اولویت بعد از استراتژی راه حل گرایی می باشد.

بر اساس فرضیه دوم پژوهش حاضر (بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران و استراتژی کنترل رابطه معناداری وجود دارد) می توان این گونه بیان کرد که با توجه به انواع قدرت مورد استفاده مدیران و سبک های مدیریت تعارض از سبک رقابت در حل تعارض توسط مدیران استفاده شده و رابطه معناداری مشاهده می شود که داده های به دست آمده نشان گر این رابطه می باشد.  $Sig=0.000$  یا همان سطح معنی دار از ۰/۰۵ کمتر است. محاسبه شدت رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران و سبک رقابت (استراتژی کنترل) برابر ۰/۵۵ شده است.

طبق داده های به دست آمده فرضیه مورد نظر تایید شده و نتایج تحقیق حاضر حاکی از ارتباط معنادار بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران طبق نظریه اتریونی (قدرت اجبار، پاداش، قانونی) و استراتژی کنترل (سبک رقابت) می باشد. در تبیین یافته های به دست آمده می توان گفت که مدیران با توجه به انواع قدرتی (قدرت قانونی: که نوعی حق سازمانی است) که به فرد اجازه می دهد تا دیگران را به اطاعت از خود وا دارد. قدرتی که به پست و مقام سازمانی تعلق دارد و هر کس که در آن پست و مقام قرار می گیرد، از آن قدرت برخوردار می شود. منشا این قدرت سازمان است (شفیعی، ۱۳۸۵).

قدرت پاداش: بر حسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش هایی که برای دیگران با ارزش می باشند، سنجیده می شود. به عنوان مثال معروف ترین پاداش های سازمانی حقوق، ارتقا و واگذاری ماموریت می باشد (الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۶).

قدرت اجبار: به این معنی که مدیر می تواند با تذکر، توبیخ و تنبیه افراد آنان را وادار به انجام دادن وظایفشان کند (ساعتچی، ۱۳۸۶).

سبک رقابت: یعنی اگر شخص درصدد تامین هدف های خود باشد، یا قصد افزایش منافع خود را داشته باشد و در این راه به آثاری که بر گروه های مخالف می گذارند، توجهی

نکنند وی در حالت رقابت است، می‌کوشند تا مساله را به نفع خود به پایان برسانند و در این راستا از پایگاه های قدرت خویش استفاده می‌کنند که به همین دلیل از این سبک تحت عنوان اجبار یا تسلط نیز یاد می‌شود. در جهت حل تعارض تاحدودی استفاده می‌کنند و بین این دو ارتباط معنا داری وجود دارد. ولی اگر از این سبک استفاده بیشتر شود باعث حاکم شدن حالت سکون و ایستا در سازمان می‌شود. همچنین باعث جلوگیری از بروز خلاقیت و بیان نظریات مخالف می‌شود که در بلندمدت به ضرر منافع سازمان مورد نظر خواهد بود. بر اساس نتایج به دست آمده، تحقیق حاضر از این سبک در جامعه مورد پژوهش به صورت مقتضی استفاده به عمل می‌آید و در آن حد نیست که به ضرر منافع آن سازمان باشد، که البته باید سعی شود با آموزش های لازم استفاده از این سبک را به حداقل امکان رساند.

نتایج این فرضیه از تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات گولدمن (۲۰۰۶)، و اورز و هلند (۲۰۰۶)، رفیعی فلاح آبادی (۱۳۸۳)، احمدی (۱۳۷۹)، ایزدی (۱۳۸۰) فقی سلوک (۱۳۸۷)، همسو بوده و نشانگر ارتباط معناداری این فرضیه می‌باشد. طبق نظر بالدوین و کودک (۲۰۰۴) استفاده از این سبک در حل موثر مدیریت تعارض با داشتن بیشترین فراوانی اختلاف نتیجه این تحقیق با تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. همچنین با نتایج تحقیق شکری اختلاف دارد که آن تحقیق بیانگر عدم وجود رابطه بین میزان به کار گیری سبک مدیریت تعارض رقابتی و میزان عملکرد مدیران می‌باشد. نتیجه به دست آمده از تحقیق حاضر در مورد این فرضیه نشانگر استفاده از این سبک با توجه به انواع قدرتی که مدیران در جامعه مورد تحقیق دارند، به ترتیب اولویت بعد از استراتژی راه حل گرای و استراتژی عدم مداخله در اولویت سوم قرار دارد.

بر اساس فرضیه سوم پژوهش حاضر (بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران و استراتژی راه حل گرای رابطه معنی داری وجود دارد) نتایج به دست آمده بیان می‌کند که مدیران جامعه مورد پژوهش با توجه به انواع قدرتی (طبق نظریه انزیونی قدرت قانونی، پاداش و اجبار) که در اختیار دارند، از استراتژی راه حل گرای در حد بسیار بالایی در حل تعارضات سازمان های خود استفاده می‌کنند، که این موضوع بیانگر تایید فرضیه حاضر و نشانگر رابطه معناداری بین استراتژی راه حل گرای در حل تعارض و انواع قدرت مورد استفاده مدیران می‌باشد که

داده‌های به دست آمده مبین این نتایج است.  $Sig= ۰/۰۰۰$  یا همان سطح معنی داری کمتر از  $۰/۰۵$  و محاسبه شدت این رابطه برابر  $۰/۹۲$  است. در تبیین نتایج این فرضیه می‌توان این گونه بیان کرد که، مدیران با توجه به انواع قدرتی که دارند، از استراتژی راه حل‌گرایی (سبک همکاری): که این سبک نشان دهنده بلوغ و رشد سازمان است، که مدیر و طرف مقابل برای رسیدن به راه حل مناسب نیروهایشان را در یک راستا به کار می‌گیرند و در جست‌وجوی راه حلی که نظریات هر دو طرف را در بر گیرد، تلاش می‌کنند. این سبک در ایجاد روح همکاری، استفاده از افراد با نگرش‌های متفاوت و استفاده از تجربیات آنان برای دست‌یابی به راه‌های ترفیقی در جهت اهداف سازمان کاربرد دارد. سبک مصالحه: موقعیتی که طرفین درگیر توافق می‌کنند از مواضع خود عقب‌نشینی نموده و امتیازی به طرف مقابل بدهند و در برابر آن امتیازی هم می‌گیرند. (در این سبک تلاش طرفین جهت یافتن راه حل قابل قبول و نه مطلوب برای حل تعارض است که در نهایت برنده یا بازنده‌ای نباشد.) در حل تعارض در سطح بالایی استفاده نموده‌اند. این نشانگر وجود مدیریت مشارکتی در جامعه مورد پژوهش می‌باشد که باید با آموزش‌های لازم و استفاده از مدیرانی که مدرک رشته‌های مرتبط با کار خود (مدیریت) را دارند. در جهت استفاده مطلوب‌تر و بالاتر از این سبک را ایجاد نمود. نتیجه پژوهشی حاضر با نتایج پژوهش‌های آندرسون و مکنزی (۲۰۰۲)، دویکو (۲۰۰۷) اکرامی (۱۳۸۰)، احمدی (۱۳۷۹)، ممیز (۱۳۸۳)، ایزدی (۱۳۸۰)، حسن‌وند (۱۳۸۵)، زند (۱۳۸۷)، شکری (۱۳۸۴)، فقی سلوک (۱۳۸۷) و معبودیان (۱۳۸۰) همسو بوده و نشانگر تایید فرضیه فوق می‌باشند.

#### منابع

- اکرمی، نرگس. (۱۳۷۹). بررسی شیوه‌های اجرایی مدیران در مواجهه با تعارض و مقایسه دیدگاه‌های مدیران و دبیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکزی.

- ایزدی، احمد. (۱۳۷۲). بررسی سبک های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- حیدری، غلامحسین، یوسفی سعید آبادی، رضا و خدیوی، اسد الله. (۱۳۸۱)، نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران: فراشناختی اندیشه.
- خدیوی، اسد الله. (۱۳۸۶). در آمدی بر رفتار سازمانی در سازمان های هزاره سوم، تبریز: شایسته.
- دیوید. ای، وتن، کیم اس کمرون. (۱۳۸۰). مدیریت تعارض، ترجمه: دکتر سید محمد الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۹۴۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۸)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶). روانشناسی صنعتی و سازمان، تهران: ویرایش.
- شفیعی، عباس. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- صبوری، منوچهر. (۱۳۸۸). جامعه شناسی سازمان ها، تهران: شب تاب .
- فیاضی، علی. (۱۳۸۵). مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۱۴۱.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: ترمه.

- Anderson, B.D & Makenzi (2002) , A model of the Perceived Competence of Conflict Strategies in Psychology Abstracts. Vol 77. No 1, .
- Baldwin, L & Gudeck, R (2004). Inter Personal Conflict Resolution ... , Journal of Personnel Management.
- Etzioni, Amitai (1975), A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York: Free Press
- Goldman, M.K (2006), Organization Behavior, (New York , McGraw Hill, P:419).
- Dewicko A (2007), The Functions of Social Conflict , (Clence, the Free Press .

- W.daves & C. Holland (2006). The structure of Conflict Behavior of Management, in Human Relation , Vol. 42 , NO 8, PP:741-756.