

## ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیریت تعارض در یک واحد نظامی

سیدحسین سلیمی<sup>۱</sup> PhD، رضا کرمی‌نیا<sup>۲</sup> PhD، علی‌اکبر اسماعیلی<sup>\*</sup> MSc

<sup>\*</sup> مرکز تحقیقات علوم رفتاری، دانشگاه علوم پزشکی بقیه... (ع)، تهران، ایران

<sup>۱</sup> مرکز تحقیقات فیزیولوژی ورزش، دانشگاه علوم پزشکی بقیه... (ع)، تهران، ایران

<sup>۲</sup> گروه روانشناسی بالینی دانشگاه علوم پزشکی بقیه... (ع)، تهران، ایران

### چکیده

**اهداف:** شخصیت مدیران، در فرآیند و انتخاب روش حل تعارض و سبک مدیریت تاثیرگذار است. هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری و مدیریت تعارض در یک واحد نظامی بود.

**روش‌ها:** این مطالعه مقطعی به شیوه همبستگی در سال ۱۳۸۸ روی ۲۰۰ نفر از مدیران ارشد یکی از واحدهای نظامی شهر قم با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انجام شد. سبک رهبری براساس پرسش‌نامه سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران براساس پرسش‌نامه NEO و مدیریت تعارض براساس پرسش‌نامه رابینز مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج به کمک روش‌های آمار توصیفی و استنباطی با نرم‌افزار SPSS 16 تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری آمرانه خیرخواهانه- مشورتی بیشترین فراوانی را داشت (۶۵/۵٪). ویژگی شخصیتی توافق‌پذیری بیشترین ویژگی مشاهده‌شده بود (۱۹/۵٪). ویژگی شخصیتی برون‌گرایی با سبک مدیریت مشارکتی رابطه مثبت معنی‌دار داشت. در تحلیل همبستگی، بین سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل با ویژگی شخصیتی برون‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. همچنین بین سبک ناسازش‌کار با ویژگی شخصیتی روان‌آزرده‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده شد.

**نتیجه‌گیری:** سبک آمرانه خیرخواهانه- مشورتی بیشترین سبک رهبری مورد استفاده در بین مدیران ارشد واحد نظامی مورد مطالعه است و ویژگی شخصیت توافق‌پذیر، بیشترین ویژگی شخصیتی مدیران ارشد این واحد است. سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل با نمره سبک مدیریت رابطه مثبت دارد. بین ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی با نمره مدیریت رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی، مدیریت تعارض، پرسش‌نامه NEO

## Personality traits, management styles & conflict management in a military unit

Salimi S. H.<sup>1</sup> PhD, Karaminia R.<sup>2</sup> PhD, Esmaeili A. A.\* MSc

\*Behavioral Sciences Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>1</sup>Sport Physiology Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Department of Clinical Psychology, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

### Abstract

**Aims:** Personality of managers affects their managerial style and their conflict management method. This study was performed with the aim of investigating the relation between personality traits, leadership styles and conflict management methods in a military unit.

**Methods:** This cross-sectional correlation study was performed on 200 senior managers of a military unit in Ghom who were selected by available sampling method. The leadership style was investigated by leadership styles questionnaire and managers' personality traits were investigated by NEO questionnaire and their conflict management method was studied by Robbins questionnaire. Data was analyzed by SPSS 16 using descriptive and inferential statistical methods.

**Results:** The advisory-benevolent imperative leadership style was the most frequent style (65.5%) and compatible personality was the most observed characteristic (19.5%). The extrovert personality had positive relation with participatory management style. There was a significant positive relationship between the extrovert personality and management style score. In addition, there was a significant positive relationship between neuroticism and incompatible style.

**Conclusion:** The advisory-benevolent imperative leadership style is the most frequent style and compatible personality is the most observed characteristic among the studied unit's senior managers. There is a significant positive relationship between solution-seeking and controlling methods of managing conflict and management style score and there is a significant negative relationship between neuroticism and management style score.

**Keywords:** Personal Traits, Management Styles, Conflict Management, NEO Questionnaire

## مقدمه

در عصر کنونی، شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد در بسیاری از موقعیت‌های زندگی ضرورت پیدا می‌کند. شخصیت مدیران در فرآیند و انتخاب روش حل تعارض و سبک مدیریت تاثیرگذار است. تحقیقات نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک مدیریت تعارض، رابطه معنی‌داری وجود دارد. مدیر خونسرد از کنار مساله گذشته و آن را نادیده می‌گیرد، در حالی که مدیر دیگر واکنش شدید از خود نشان می‌دهد [۱]. بنابراین برای دستیابی به اهداف سازمان، توجه به این عوامل ضرورت دارد. چرا که هر مدیری با هر تیپ شخصیتی از سبک مدیریتی خاصی پیروی می‌کند [۲]. تحقیق مهدی‌پور نشان داد که ویژگی شخصیتی برون‌گرا با سبک مدیریت تعارض به شیوه همکاری و تشریک مساعی و نرمش رابطه دارد. ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرای و روان‌آزرده‌گرایی نیز با سبک مدیریت تعارض به شیوه اجبار و اعمال قدرت رابطه دارند و سبک اغلب مدیران در حل تعارض، سبک رقابت است [۳]. همچنین نتایج تحقیق آنتونیونی نشان می‌دهد که برخی از فاکتورهای پنج گروه بزرگ شخصیتی شامل برون‌گرایی، باوجدانی، روان‌آزرده‌گرایی، توافق‌پذیری و بازبودن به‌طور معنی‌داری با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه دارند [۴].

مطالعات نشان می‌دهد که یکی از علل و عوامل به‌وجودآورنده تعارض در سازمان‌ها، وجود تفاوت‌های فردی و شخصیتی افراد است. تفاوت‌های شخصیتی مدیران می‌تواند منبع توسعه و خلاقیت یا ریشه بسیاری از مشکلات سازمانی باشد و بر عمل، تصمیمات و رفتار سازمانی آنان تاثیر گذارد [۵]. به عبارت دیگر، تعارض به این دلیل بروز می‌کند که افراد همیشه درخصوص اهداف، موضوعات، عقاید و موارد مشابه توافق ندارند و از آن‌جا که افراد شاغل در سازمان‌ها با ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی از جمله کانون کنترل (درون‌گرا، برون‌گرا)، قدرت‌طلبی، عزت نفس، سازگاری با موقعیت و ریسک‌پذیری مشغول فعالیت هستند، موجبات تعارض بیشتر در بین افراد فراهم می‌شود. تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که بین ویژگی‌های شخصیتی و تعارض سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد [۶]. نتایج تحقیق نصیری نشان داد که رابطه مثبت معنی‌دار بین ویژگی‌های شخصیتی با کانون کنترل و قدرت‌طلبی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) وجود دارد. همچنین بین ویژگی‌های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) ارتباط منفی معنی‌دار وجود دارد [۷]. تحقیق نبوی در سال ۱۳۸۵ در مورد بررسی رابطه بین تیپ شخصیتی (برون‌گرا- درون‌گرا) و سبک رهبری (آمرانه- مشارکتی) در مدیران دانشگاه تهران، بیانگر وجود رابطه معنی‌دار بین ویژگی شخصیتی برون‌گرا با سبک مدیریتی مشارکتی و نیز وجود رابطه معنی‌دار و مثبت بین ویژگی شخصیتی درون‌گرا با سبک مدیریتی آمرانه است [۸]. همچنین تحقیق فونگ نشان داد که ویژگی شخصیتی، عاملی

بالقوه در موفقیت شغلی است و ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و باوجدانی، همراه با سبک مدیریتی مشارکتی عامل موفقیت رئیس هستند [۹]. کوزان در تحقیقی بین مدیران کشورهای ترکیه، اردن و ایالات متحده با توجه به پنج شیوه مدیریت به نتایج زیر دست یافت: الف) در ترکیه، اغلب مدیران روش همکاری را بر روش‌های اجباری و مصالحه ترجیح می‌دادند. ب) در اردن به ترتیب: شیوه همکاری، مصالحه، تطبیقی، اجتنابی و اجباری استفاده می‌شد. ج) در ایالات متحده، روش همکاری در بالاترین سطح و سپس روش‌های مصالحه، تطبیقی و اجباری قرار داشت [۱۰]. در مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۸ در ایالات متحده که از طریق پرسش‌نامه انجام شد، برون‌گرایی با سبک مدیریتی آمرانه رابطه مثبت داشت. در حالی که توافق‌پذیری و روان‌آزرده‌گرایی با سبک مدیریتی آمرانه رابطه منفی داشتند. همچنین برون‌گرایی، گشودگی و باوجدانی با اجتناب رابطه منفی داشتند، در حالی که باوجدانی و روان‌آزرده‌گرایی با اجتناب رابطه مثبت داشتند [۱۱]. البته در مطالعه دیگری در ایالات متحده، ۹۷ زن پرستار شاغل در جنوب می‌سی‌سی‌پی بررسی شدند و در آنها ارتباط آماری معنی‌داری بین ویژگی‌های شخصیتی و روش برخورد با تعارض وجود نداشت [۱۱]. مارتیس، مطالعه‌ای را با عنوان بررسی رابطه بین "پنج ویژگی بزرگ شخصیتی" و شیوه‌های مدیریتی در بعد روابط اعتماد بین مدیران و کارکنان انجام داده است. نتایج نشان داد که بین شیوه‌های مدیریتی با روابط اعتماد بین مدیران و کارکنان، ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد [۱۲]. در تحقیقی در مورد بررسی رابطه بین ابعاد شخصیتی مدیران، وجود رابطه معنی‌دار بین ابعاد شخصیتی با سبک مدیریت تعارض مانند سبک مدارا و سبک اجتنابی بیان شده است [۱۳]. مطالعات نشان می‌دهد که سبک رهبری اغلب مدیران از دیدگاه خودشان مشاوره‌ای است. این دیدگاه توسط مطالعات مختلفی مانند تاجور و /برهیمی بیان شده است [۱۴]. در حالی که یافته‌های مصدق‌راد (عرب و اختری و همکاران) این یافته‌ها را تایید نمی‌کند [۱۵]. کلانتری در سال ۱۳۸۶ پژوهشی با هدف تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با ویژگی شخصیتی مدیران دانشگاه‌های شهر یزد انجام داد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ویژگی شخصیتی برون‌گرایی با سبک‌های مدیریت تعارض به شیوه همکاری و تشریک مساعی و توافق و نرمش رابطه دارد و در سایر متغیرها با سبک‌های مدیریت تعارض، تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد [۱۳]. نتایج مطالعه زرنوشه در سال ۱۳۷۹ در یکی از بیمارستان‌های نظامی شهر تهران نشان داد که ۵۰٪ مدیران از سبک راه‌حل‌جو، ۴۵/۸٪ از سبک کنترلی و ۴/۲٪ از سبک عدم مقابله استفاده می‌کردند [۱۶]. یافته‌های تحقیق دیگری توسط امین‌ترابی در سال ۱۳۸۳ نشان داد که ۵۴/۲٪ مدیران سبک رهبری وظیفه‌گرا، ۳۵/۶٪ سبک رابطه‌گرا و ۱۰/۲٪ سبک رهبری مستقل اجتماعی داشتند. از نظر استراتژی‌های مدیریت تعارض به ترتیب: ۴۹/۷٪ استراتژی عدم مقابله، ۴۴/۶٪ کنترلی و ۵/۷٪

۰/۷۹ برای عوامل C، A، O، E، N به دست آمده است. همچنین در تحقیق ملازاده، ضرایب اعتبار آزمون - آزمون مجدد در فاصله ۳۷ روز در مورد ۷۶ نفر از فرزندان شاهد به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۳، ۰/۷۹ و ۰/۸۵ برای روان‌آزرده‌گرایی، برون‌گرایی، بازبودن، موافق بودن و باوجدانی گزارش شده است [۲۳]. ضریب آلفای کرونباخ نیز برای روان‌آزرده‌گرایی ۰/۸۶، برون‌گرایی ۰/۸۳، بازبودن ۰/۷۴، موافق بودن ۰/۷۶، باوجدانی ۰/۸۷ و ضریب آلفای کل برابر ۰/۸۳ به دست آمده است. در زمینه روایی همزمان این پرسش‌نامه و پرسش‌نامه نشانگر ریخت مایزربریکز، پرسش‌نامه چندجنبه‌ای شخصیتی مینه‌سوتا، پرسش‌نامه تجدیدنظرشده کالیفرنیا، بررسی مزاج گیلفوردونزاکرمن، فهرست رگ‌ها و مقیاس رگه بین‌فردی، رابطه بالایی گزارش شده است. گزارش‌هایی نیز در ارتباط با روایی عوامل NEO فرم کوتاه ارائه شده است. مک‌کرا و کاستا اظهار می‌دارند که ابزار کوتاه‌شده NEO با فرم کامل آن مطابقت دقیقی دارد، به گونه‌ای که مقیاس‌های فرم کوتاه، همبستگی بالاتر از ۰/۶۸ با مقیاس‌های فرم کامل دارند. مک‌کرا و کاستا در مطالعه دیگری گزارش می‌کنند که اعتبار پنج‌عاملی NEO براساس همبستگی با ارزیابی‌های همسر و همسالان به ترتیب در دامنه‌ای از ۰/۴۴ برای باوجدانی تا ۰/۶۵ برای بازبودن قرار دارد. در ضمن در این مطالعه گزارش شده است که این پرسش‌نامه، ۸۵٪ واریانس را در اعتبار همگرا که از ارزیابی‌های صفات مشابه با استفاده از تایید صفت و ارزیابی‌های همسر و همسالان به دست آمده است، تبیین می‌کند [۱۹].

پرسش‌نامه سبک مدیریت (رهبری) دارای ۳۵ سؤال و شامل ۳ سبک مدیریت آمرانه-اجباری، سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی و سبک مشارکتی است که روایی و پایایی آن معتبر است. اعتبار این پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۲ به دست آمده و در سطح آلفای ۱٪ معنی‌دار است [۱۵]. نمره‌گذاری در این پرسش‌نامه براساس لیکرتی انجام می‌گیرد. نمره یک تا ۵ به ترتیب برای سطوح خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده که برای برخی از سئوالات، نمره‌گذاری به صورت معکوس انجام می‌شود. معیار قضاوت برای تعیین سبک رهبری مدیران مورد مطالعه به این صورت بود: مدیرانی که نمره بین ۳۵ تا ۱۰۷ را کسب نمایند، دارای سبک مدیریت آمرانه-اجباری هستند. مدیرانی که نمره بین ۱۰۸ تا ۱۳۱ را کسب کنند، سبک مدیریت آمرانه خیرخواهانه-مشورتی دارند و مدیرانی که نمره بیشتر از ۱۳۲ را کسب نمایند، دارای سبک مدیریتی مشارکتی هستند. پرسش‌نامه سبک مدیریت تعارض نیز حاوی ۳۰ سؤال است که چگونگی برخورد مدیران در انجام کار را با موقعیت‌های تعارض مورد توجه قرار داده و هریک از سئوالات از یک تا ۷ نمره درجه‌بندی شده است. حداکثر امتیازات این مقیاس، نمره ۲۱۰ است. در این مقیاس به بررسی ۳ سبک و شیوه حل تعارض پرداخته می‌شود. سبک راه‌حل‌جو، سبک ناسازش‌کار و سبک اعمال کنترل که

استراتژی راه‌حل‌جو داشتند [۱۷].

بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی موثر است. استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت و بررسی فاکتورهای موثر بر آن منجر به افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان و سیستم خواهد شد. اگرچه تحقیقات کافی در این زمینه به‌ویژه در سیستم‌های نظامی صورت نگرفته است، اما مطالعاتی در حوزه‌های مختلف انجام شده که به آنها اشاره شد. به هر صورت نتایج این تحقیق می‌تواند برای محققان و به‌ویژه فرماندهان نظامی، نگرش و دیدگاهی علمی فراهم آورد و مراکز نظامی را در جهت گزینش و به‌کارگیری صحیح مدیران (با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری آنان) در پست‌های حساس و کلیدی یاری نماید تا در نهایت عملکرد سازمان بهبود یابد. هدف از تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی، سبک رهبری و مدیریت تعارض و رابطه آنها در یکی از واحدهای نظامی بود.

## روش‌ها

این تحقیق، یک مطالعه میدانی از نوع مقطعی و به‌شیوه همبستگی است که در سال ۱۳۸۸ انجام شد و براساس اهداف ویژه آن از نوع کاربردی محسوب می‌شود. جامعه مورد بررسی، کلیه مدیران ارشد صنفی یکی از واحدهای نظامی بود. حجم نمونه براساس جدول مورگان برابر با ۲۰۰ نفر تعیین شد که این افراد با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه شخصیتی NEO، پرسش‌نامه سبک مدیریت (رهبری) و پرسش‌نامه سبک مدیریت تعارض بود. نسخه تجدیدنظرشده پرسش‌نامه شخصیتی NEO نوعی پرسش‌نامه خودسنجی ویژگی‌های شخصیتی است که مبتنی بر یک الگوی معروف شخصیتی به نام مدل پنج‌عاملی است [۱۸]. این پرسش‌نامه شامل ۶۰ سؤال است که در این روش حداقل نمره، صفر و حداکثر نمره ۴۸ است. درخصوص اعتبار NEO فرم کوتاه، نتایج چندین مطالعه حاکی از آن است که زیرمقیاس‌های NEO فرم کوتاه، همسانی درونی خوبی دارند. به‌عنوان مثال مک‌کرا و کاستا، ضریب آلفای کرونباخ را بین ۰/۶۸ برای موفق‌بودن تا ۰/۸۶ برای روان‌آزرده‌گرایی گزارش کرده‌اند [۱۹]. هلدن نیز ضریب آلفای این ۵ عامل را در دامنه ۰/۷۶ برای گشودگی تا ۰/۸۷ برای روان‌آزرده‌گرایی گزارش می‌کند [۲۰]. نتایج مطالعه مورادیان و نزلک نیز حاکی از آن است که آلفای کرونباخ روان‌آزرده‌گرایی، برون‌گرایی، بازبودن، موافق‌بودن و باوجدانی به ترتیب عبارت است از: ۰/۸۴، ۰/۷۵، ۰/۷۴، ۰/۷۵ و ۰/۸۳ [۲۱]. این پرسش‌نامه در ایران توسط گروسی هنجاریابی شده است [۲۲]. اعتبار این پرسش‌نامه با استفاده از روش آزمون-آزمون مجدد در مورد ۲۰۸ نفر از دانشجویان به فاصله ۳ ماه به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۵، ۰/۸۰، ۰/۷۹ و

متغیرهای سن، سابقه مدیریت، سطح تحصیلات، وضعیت تاهل، درصد جانبازی و میزان درآمد را نشان می‌دهد.

میانگین نمرات آزمودنی‌ها در سبک مدیریت برابر با  $12/07 \pm 23/12$  با دامنه ۸۶ تا ۱۶۵ بود. میانگین نمرات در سبک راه‌حل‌جو برابر با  $5/83 \pm 13/33$  بود. سبک ناسازش‌کار نیز دارای میانگین  $10/92 \pm 43/52$  و دامنه‌ای بین ۲۲ تا ۱۲۵ بود. سبک آمرانه خیرخواهانه- مشورتی با  $5/65$  بیشترین سبک رهبری و سبک مشارکتی با  $5/13$  کمترین سبک رهبری مورد استفاده آزمودنی‌ها بود. ویژگی شخصیت توافق‌پذیر ( $5/19$ ) بیشترین ویژگی شخصیتی در بین مدیران ارشد این واحد نظامی بود. بعد از آن به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی بازبودن ( $5/18$ )، روان‌آزرده‌گرایی ( $5/17$ )، باوجدانی ( $5/15$ ) و برون‌گرایی ( $5/11$ ) قرار داشتند.

بین سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل با ویژگی شخصیتی برون‌گرایی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. همچنین بین سبک ناسازش‌کار با ویژگی روان‌آزرده‌گرایی نیز رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده شد (جدول ۲).

جدول ۲) همبستگی ویژگی‌های شخصیتی با سبک‌های مدیریت تعارض ( $n=200$ )

ویژگی شخصیتی ←	روان‌آزرده برون‌گرایی		توافق‌پذیری باوجدانی	
	سبک‌های مدیریت ↓	گرای گرای	سبک‌های مدیریت ↓	توافق‌پذیری باوجدانی
سبک راه‌حل‌جو	$0/13$	$0/38^{**}$	$0/12$	$0/12$
سبک ناسازش‌کار	$0/17^*$	$0/02$	$0/04$	$0/08$
سبک اعمال کنترل	$0/11$	$0/18^*$	$0/09$	$0/04$

$p < 0/05^*$ ,  $p < 0/01^{**}$

بین ویژگی شخصیت برون‌گرایی با نمره سبک مدیریت، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. رابطه بین روان‌آزرده‌گرایی با نمره مدیریت، منفی و معنی‌دار بود. بین سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل نیز با نمره سبک مدیریت، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت (جدول ۳).

جدول ۳) همبستگی ویژگی‌های شخصیت و سبک‌های مدیریت تعارض با نمره سبک رهبری ( $n=200$ )

متغیر	همبستگی با نمره سبک مدیریت
برون‌گرایی	$0/18^*$
بازبودن	$0/08$
توافق‌پذیری	$0/02$
باوجدانی	$0/04$
روان‌آزرده‌گرایی	$0/18^*$
راه‌حل‌جو	$0/33^{**}$
اعمال کنترل	$0/45^{**}$
ناسازش‌کار	$0/01$

$p < 0/05^*$ ,  $p < 0/01^{**}$

براساس دیدگاه رابینز ارزیابی می‌شوند. روایی و پایایی این پرسش‌نامه به‌وسیله مهدی‌پور در مورد ۲۵ نفر از افراد جامعه با استفاده از آلفای کرونباخ،  $0/78$  گزارش شده است [۳]. همچنین ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری سبک‌های مدیریت تعارض نیز توسط محمدعلی کلانتری با ضریب پایایی  $0/86$  به‌دست آمده است [۱۳].

نمره‌گذاری در این پرسش‌نامه براساس لیکرتی انجام گرفت. نمرات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ به ترتیب برای سطوح هرگز، بسیار کم، به‌ندرت، گاهی، اغلب، بسیار زیاد و همیشه در نظر گرفته شد.

برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که در تمام موارد توزیع نرمال بود. سپس از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف‌معیار) و آمار استنباطی (مقایسه میانگین‌ها، آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه و همبستگی و نیز آزمون پیگیری شفه) استفاده شد.

جدول ۱) فراوانی و درصد متغیرهای سن، جایگاه، سابقه مدیریت، سطح تحصیلات، وضعیت تاهل، درصد جانبازی و میزان درآمد ( $n=200$ ).

متغیر	فراوانی درصد		
سن (سال)	۲۵-۳۰	۱۳	۶/۵
	۳۱-۴۰	۴۳	۲۱/۵
	۴۰ به بالا	۱۴۱	۷۰/۵
	بدون پاسخ	۳	۱/۵
سابقه مدیریت (ماه)	۱-۲۴	۳۰	۱۵
	۲۵-۶۰	۲۴	۱۲
	۶۱-۱۲۰	۴۲	۲۱
	۱۲۱ به بالا	۱۰۱	۵۰/۵
سطح تحصیلات	بدون پاسخ	۳	۱/۵
	دیپلم	۲۹	۱۴/۵
	کاردانی و کارشناسی	۱۵۷	۷۸/۵
	ارشد و بالاتر	۱۱	۵/۵
وضعیت تاهل	بدون پاسخ	۳	۱/۵
	متاهل	۱۹۵	۹۷/۵
	بدون پاسخ	۲	۱
	تا ۲۵	۴۳	۲۱/۵
درصد جانبازی	۵۰ تا ۷۰	۸	۴
	بدون پاسخ	۱۲۱	۶۰/۵
	تا ۵۰۰ هزار	۵۶	۲۸
	۷۰۰ هزار تا ۵۰۰	۱۰۱	۵۰/۵
میزان درآمد (تومان)	تا یک میلیون	۳۷	۱۸/۵
	یک میلیون به بالا	۳	۱/۵
	بدون پاسخ	۳	۱/۵

## نتایج

جدول ۱، یافته‌های دموگرافیک مطالعه شامل فراوانی و درصد

تجربه نسبت به بهره‌گیری از راهبرد راه‌حل‌جویی در مدیریت تعارض تمایل پیدا می‌کنند [۳]. با توجه به آموزش‌هایی که مدیران به صورت دوره‌ای در خصوص مدیریت بحران و حل مشکلات در مواقع عادی و بحرانی می‌گذرانند و همچنین با توجه به تجربیات ۸ سال دفاع مقدس که مبتنی بر ارایه راه‌حل منطقی برای حل تعارض است، تمایل به استفاده از این شیوه، طبیعی به نظر می‌رسد. اگرچه بیشتر مطالعات در محیط‌های غیرنظامی نشان می‌دهد که افراد به ترتیب استراتژی‌های عدم مقابله، کنترلی و راه‌حل‌جویی را استفاده می‌کردند.

براساس نتایج مطالعه حاضر، ویژگی شخصیت توافق‌پذیر بیشترین ویژگی شخصیتی در بین مدیران ارشد بود و بعد از آن به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی بازبودن، باوجدانی، روان‌آزرده‌گرایی و برون‌گرایی قرار داشتند که این نتیجه با نتایج تحقیق کوزان در کشورهای ایالات متحده، ترکیه و اردن همخوانی دارد [۱۰]. توافق‌پذیری، بعدی از شخصیت است که درجه خوش‌خلقی، تعاون و اعتمادپذیری فرد را شرح می‌دهد. باید به این نکته توجه داشت که اکثر مدیران ارشد امروزی، در ۸ سال دفاع مقدس حضور داشته‌اند. این افراد که اکثراً دارای ویژگی شخصیت توافق‌پذیر بوده‌اند، به صورت داوطلبانه به جبهه‌های جنگ اعزام شدند و این ویژگی شخصیتی تا به امروز در بین مدیران حفظ شده است. همچنین با توجه به این که یکی از خصوصیات افراد نظامی حفظ اسرار نظامی است، اکثر این افراد در هنگام گزینش طوری انتخاب می‌شوند یا قابلیت ارتقا در سیستم را پیدا می‌کنند که کمتر تمایل به ایجاد ارتباطات بین‌فردی و اجتماعی داشته باشند.

نتیجه این بررسی نشان داد که بین ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی با نمره مدیریت رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. این نتیجه با نتیجه تحقیق خسروی که میانگین بعد روان‌رنجوری را کمتر از حد متوسط به دست آورده است، همخوانی دارد [۲۴]. می‌توان چنین بیان نمود که افراد با ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی کمتر از سبک‌های مدیریتی آمرانه خیرخواهانه-مشورتی و مشارکتی استفاده می‌کنند. به عبارتی، مدیران با ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور کمتر از نظرات دیگر همکاران استفاده می‌کنند.

بین ویژگی شخصیت برون‌گرایی با نمره مدیریت رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که هرچه افراد برون‌گراتر باشند، بیشتر به سبک‌های رهبری مشارکتی و آمرانه خیرخواهانه-مشورتی تمایل دارند و افراد با سبک ناسازش کار بیشتر تمایل به سبک‌های آمرانه-اجباری دارند که تحقیق نبوی نیز این یافته را تایید می‌کند [۸]. براساس این رابطه می‌توان چنین بیان کرد که مدیران برون‌گرا، افرادی اجتماعی و دارای روابط بین‌فردی قوی و فعال در فعالیت‌های جمعی و گروهی هستند و در اتخاذ تصمیم و انجام امور از مشورت دیگر همکاران بهره‌مند می‌شوند. در نتیجه این

بین سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌جو با گروه‌های سه‌گانه سبک رهبری رابطه معنی‌دار وجود داشت ( $p=0/001$ ;  $df=186$  و  $F=7/56$ ). به این صورت که مدیرانی که سبک مدیریت تعارض راه‌حل‌جو را استفاده می‌کردند، بیشتر به استفاده از سبک آمرانه-اجباری در مقایسه با سبک مشارکتی تمایل داشتند.

بین سبک اعمال کنترل با سبک‌های رهبری نیز رابطه معنی‌دار مشاهده شد ( $p=0/001$ ;  $df=189$  و  $F=14/95$ ). به این صورت که بین سبک مشارکتی با سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی و سبک آمرانه-اجباری تفاوت معنی‌دار وجود داشت. به عبارت دیگر، مدیرانی که سبک اعمال کنترل را استفاده می‌کردند، بیشتر به استفاده از سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی و آمرانه-اجباری در مقایسه با سبک مشارکتی تمایل داشتند. بین سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی با سبک آمرانه-اجباری نیز تفاوت معنی‌دار مشاهده شد. یعنی مدیرانی که سبک اعمال کنترل را استفاده می‌کردند، بیشتر متمایل به استفاده از سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی در مقایسه با سبک آمرانه-اجباری بودند.

بین سبک مدیریت آموذنی‌ها با گروه‌های روان‌آزرده‌گرایی تفاوت معنی‌دار وجود داشت ( $p=0/026$ ;  $df=186$  و  $F=3/85$ ). مدیرانی که دارای ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی بودند، تمایل به سبک مدیریتی آمرانه-اجباری داشتند و هرچه ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی در آنها کم بود، گرایش مدیران به استفاده از سبک مشارکتی بیشتر بود.

بین سبک ناسازش کار آموذنی‌ها با گروه‌های توافق‌پذیری تفاوت معنی‌دار وجود داشت ( $p=0/037$ ;  $df=192$  و  $F=4/34$ ). به عبارت دیگر، مدیران ارشد که در مواقع به وجود آمدن بحران یا مشکل از سبک ناسازش کار استفاده می‌کردند، دارای ویژگی شخصیت توافق‌پذیر نبودند.

## بحث

براساس یافته‌های مطالعه حاضر، سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی بیشترین سبک رهبری و سبک مشارکتی کمترین سبک رهبری مورد استفاده بود. با توجه به این که جامعه مورد مطالعه، جامعه‌ای نظامی بوده و فرهنگ غالب در این محیط، فرهنگ اسلامی و ارزشی است، به نظر می‌رسد ترکیب این دو خصوصیت منجر به استفاده بیشتر از سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی در بین مدیران شده است. طبق یافته‌های مطالعه، سبک راه‌حل‌جو بیشترین میانگین را در مدیریت تعارض و سبک اعمال کنترل کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که مدیران واحد نظامی مورد بررسی، به استفاده از سبک راه‌حل‌جو در تعارضات بیشتر تمایل داشتند. این نتایج در مطالعات دیگر از جمله مطالعه زرنوشه نیز تایید شده است [۱۶]. همچنین نتایج به دست آمده از تحقیق دیگری مشخص نمود که اکثر مدیران با افزایش سن و

- 4- David Antonioni. Relationship between the big five personality factors and conflict management style. *Int J Confl Manag.* 1998;9(4):336-55.
- 5- Rose BL, Mansour M, Kohake K. The styles of governing hospitals affairs and individual characteristics of staff and managers. *J Sch Health.* 2006;4(3):43-52.
- 6- Rezaeeyan A. Conflict management and negotiation: Advanced organizational behavior management. 2<sup>nd</sup> ed. Tehran: Samt Publication; 2004. [Persian]
- 7- Akbari F, Torabi M, Tofighi Sh, Arab M. The leadership style relationship and conflict management among hospital chancellor under the supervision of Lorestan university of medical sciences. *Yafteh.* 2005;7(2):51-8. [Persian]
- 8- Nabavi H. The study of the relationship between personality types and management styles [dissertation]. Tehran: Tehran Universities; 2004. [Persian]
- 9- Chiok Foong Loke J. Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *J Nurs Manag.* 2001;9(4):191-204.
- 10- Kozan MK. Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish and U.S. managers. *Hum Relat.* 1989;42(9):787-99.
- 11- Sadock B, Sadock V. Kaplan and Sadocks comprehensive textbook of psychiatry. New York: Williams and Wilkins; 2006.
- 12- Martis N. A model for managing trust. *Int J Power.* 2007;23(8):754-69.
- 13- Kalantari M. The study of the relationship between conflict management styles with personality traits of managers in Yazd Universities [dissertation]. Tehran: Allameh Tabatabaei University; 2007. [Persian]
- 14- Tajvar M. Study of relationship between hospitals managers' leadership style and performance indicators in Qom [dissertation]. Tehran: Tehran University of Medical Sciences; 2004. [Persian]
- 15- Mosadegh Rad A, Taheri H. Studying the university hospital managers' awareness about management styles in Esfahan. *Leadersh Health Serv.* 2006;19(2):11-28. [Persian]
- 16- Zarnosheh Farahani MT. Survey on leadership styles and conflict management strategy in hospitals affiliated with Baghiyatallah University [dissertation]. Tehran: Tehran University of Medical Sciences; 2003. [Persian]
- 17- Torabi A. Conflict management strategies among hospital administrators of Lorestan University of medical sciences. *Sci Res J.* 2004;2:51-8. [Persian]
- 18- Bozionelos N. The big five of personality and work involvement. *J Manag Psychol.* 2003;19(1):69-81.
- 19- Costa PT Jr, McCrae RR. Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Odessa: Psychological Assessment Resources, Inc; 1992.
- 20- Holden RR, Starzyk KB, Edwards MJ, Book AS. Associations between the Holden Psychological Screening Inventory and the Personality Assessment Screener in a nonclinical sample. *Psychol Rep.* 2001;88(3 Pt 2):1005-11.
- 21- Mooradian TA, Nezek JB. Comparing the NEO-FFI and Saucier's Mini-Markers as measures of the Big Five. *Personality and Individual Differences.* 1996;21(2):213-5.
- 22- Garoosi Farshi MT. New NEO Personality Test and analyze the characteristics and factor structure among Iranian university students [dissertation]. Tehran: Tarbiat Modarres University; 1998. [Persian]
- 23- Molazadeh J. Marital relationship between personality factors and coping styles in shahed children. [dissertation]. Tehran: Tarbiat Modarres University; 2002. [Persian]
- 24- Khosravi Z. Study of relationship between personality and management style of schools girls mangers in Tehran [dissertation]. Tehran: Allameh Tabatabaei University; 1994. [Persian]

مدیران، افراد موفق به‌شمار می‌آیند.

همچنین یافته‌های مطالعه نشان داد که بین سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل با ویژگی شخصیت برون‌گرایی و بین سبک ناسازش‌کار با ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. افراد با ویژگی شخصیت برون‌گرا بیشتر به استفاده از سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل و افراد با ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی بیشتر به سبک ناسازش‌کار تمایل داشتند. به هر حال، یکی از علل بروز تعارض در سازمان، تفاوت در شخصیت افراد است. چرا که انسان‌ها به‌موازات رشد و تکامل، از نظر قدرت جسمانی و توانایی، سطح ادراک، هوش و حافظه و روحیات به‌تدریج تفاوت‌هایی پیدا می‌کنند. این تفاوت‌های فردی و شخصیتی بین انسان‌ها موجب می‌شود که در فعالیت‌های مشترک بین آنها تعارض پدیدار شود. به‌عبارت دیگر، تفاوت‌ها موجب بروز تعارض در رفتار اجتماعی و سازمانی می‌شود.

بین سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل با نمره سبک رهبری رابطه مثبت و معنی‌دار وجود داشت. بدین ترتیب مدیرانی که در سبک مدیریت تعارض از دو سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل استفاده می‌کنند، شیوه مدیریت آنها بیشتر مشارکتی و آمرانه خیرخواهانه-مشورتی است و این مدیران در انجام امور محوله و نیز در تصمیم‌گیری‌های خود از دیگر همکاران و زیردستان خود مشورت گرفته و نسبت به دیگران بی‌تفاوت نیستند. بررسی تحقیقات انجام‌شده در این زمینه که در جای خود گزارش شده است، تاییدکننده این رابطه است.

## نتیجه‌گیری

سبک آمرانه خیرخواهانه-مشورتی بیشترین سبک رهبری مورد استفاده در بین مدیران ارشد واحد نظامی مورد مطالعه است و بیشتر مدیران به استفاده از سبک راه‌حل‌جو در حل تعارضات تمایل دارند. همچنین ویژگی شخصیت توافق‌پذیر، بیشترین ویژگی شخصیتی مدیران ارشد این واحد است. ویژگی شخصیت برون‌گرایی با سبک مدیریت مشارکتی، رابطه مثبت و ناسازش‌کار با سبک مدیریت مشارکتی، رابطه منفی دارد. سبک راه‌حل‌جو و سبک اعمال کنترل نیز با نمره سبک مدیریت رابطه مثبت دارد. بین ویژگی شخصیت روان‌آزرده‌گرایی با نمره مدیریت، رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد.

## منابع

- 1- Osif Bonnie A. Personality and the workplace: Difficult employees. *Libr Manag.* 2005;19(4):212-7.
- 2- Salehi A. Studying the relationship between personality traits with marital satisfaction of Iranian revolutionary guards' resident of Hakimiyeh Township, Tehran [dissertation]. Tehran: University of Imam Hussein; 2008. [Persian]
- 3- Mehdipour A. Studying the personality characteristics and conflict management strategies in health headquarters managers in five forces corps. Tehran: Baghiyatallah University of Medical Sciences; 2002. [Persian]