

## کارکردهای تعارض بین فردی و مدیریت تعارض در پیوند میان استرس و فرسودگی با پرخاشگری

### The functions of interpersonal conflict and conflict management in the possible connection between stress, exhaustion and aggression

Mohsen Golparvar

Islamic Azad University of Khorasgan

Zahra Vaseghi

Industrial & Organizational Psychology

Mohamad Reza Mosahebi

Islamic Azad University of Khorasgan

Zahra Javadian

Psychology

محسن گل‌پرور\*

دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

زهرا واثقی

روانشناسی صنعتی و سازمانی

محمد رضا مصاحبی

دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان

زهرا جوادیان

روانشناسی

#### Abstract

According to the importance of job stress and exhaustion at workplaces, this research was carried out with the aim of studying the relationship between stress and exhaustion with aggression, considering the moderating role of conflict with supervisor and coworkers and conflict management styles. 283 employees of an industrial company in Isfahan, were selected using random sampling and responded to Interpersonal Conflict at Workplace Questionnaire (ICWQ), Aggression at Workplace Questionnaire (AWQ), Conflict Management Styles Questionnaire (CMSQ), Job Stress Questionnaire (JSQ) and Emotional Exhaustion Questionnaire (EEQ). Results revealed that there were significant relations between job stress and the following variables: conflict with coworkers, conflict with supervisor, emotional exhaustion, aggression, and avoidance. Conflict with coworkers was correlated with conflict with supervisor, emotional exhaustion, aggression, forcing, and avoidance. There were significant relations between conflict with supervisor and emotional exhaustion, aggression, and avoidance. Emotional exhaustion was related to aggression, yielding, forcing, and avoidance. Results also revealed that in high yielding, the strongest relationship was between emotional exhaustion and aggression; in low compromising and problem solving, the strongest relationship was between emotional exhaustion and aggression and in high forcing and avoidance, there exactly the same pattern emerged.

**Keywords:** conflict with coworker, conflict with supervisor, conflict solving style, stress at workplace, aggressive behavior

#### چکیده

با توجه به نقش مهم استرس شغلی و فرسودگی در محیط‌های کار، این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین استرس و فرسودگی با پرخاشگری با توجه به نقش تعدیل‌کننده تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریت تعارض (تسلیم شدن، سازش و حل‌مساله، اعمال زور و اجتناب) به مرحله اجرا درآمد. نمونه‌ای به حجم ۲۸۳ نفر به روش تصادفی انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های تعارض بین‌فردی در محیط کار (ICWQ)، پرخاشگری در محیط کار (AWQ)، سبک‌های مدیریت تعارض (CMSQ)، استرس شغلی (JSQ) و فرسودگی هیجانی (EEQ) پاسخ دادند. نتایج نشان داد که استرس شغلی با تعارض با همکاران، با تعارض با سرپرست، با فرسودگی هیجانی، با پرخاشگری و با اجتناب، تعارض با همکاران با تعارض با سرپرست، با فرسودگی هیجانی، با پرخاشگری، با اعمال زور و با اجتناب، تعارض با سرپرست با فرسودگی هیجانی، با پرخاشگری و با اجتناب و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، با تسلیم شدن، با اعمال زور و با اجتناب رابطه معنادار داشتند. بخش دیگر نتایج نشان داد که در تسلیم شدن بالا، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، در سازش و حل‌مساله پایین، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، در اعمال زور و اجتناب بالا، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری رابطه نیرومندتری نشان دادند.

**واژه‌های کلیدی:** تعارض با همکار، تعارض با سرپرست، روش حل تعارض، فشار در محیط کار، رفتار پرخاشگرانه

\* نشانی پستی نویسنده: اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی. پست الکترونیکی: drmgolparvar@gmail.com

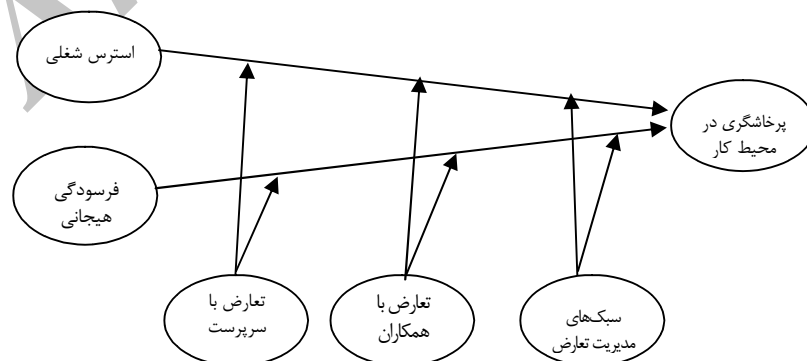
Received: 16 Sep 2011 Accepted: 17 Nov 2012

دریافت: ۹۰/۰۶/۲۶ پذیرش: ۹۱/۰۸/۲۷

## مقدمه

در محیط‌های کار نقش دارند (دی‌مارتینو، هوپیل و کوپر، ۲۰۰۳). براساس جمع‌بندی دی‌مارتینو و همکاران (۲۰۰۳) جنسیت، سن، سطح تحصیلات و وضعیت تاهل همراه با ویژگی‌ها، صفات و سبک‌های شخصیتی از زمره عوامل فردی، کارکردن به تنهایی و یا هنگام شب، کارکردن با افرادی که تحت استرس و نگرانی هستند، ناامنی شغلی، ادراک بی‌عدالتی، کارکردن در شرایط استرس آمیز و فشار و فرسودگی از زمره برخی عوامل موقعیتی، سبک رهبری و مدیریت، جو و فرهنگ، استرس و محیط فیزیکی کار از زمره عوامل سازمانی و سطح جرایم خشن در جامعه، تغییرات سریع اقتصادی و مهاجرت هم از زمره عوامل اجتماعی پرخاشگری و خشونت در محیط‌های کار محسوب می‌شوند. از بین کلیه عوامل مرتبط با پرخاشگری در محیط کار در این پژوهش بر استرس شغلی<sup>۲</sup> و فرسودگی هیجانی<sup>۳</sup>، مطابق آنچه آنچه که در شکل ۱ ارایه شده، تمرکز شده است. اما علاوه بر پیوندی که بین استرس شغلی و فرسودگی با پرخاشگری در محیط کار در نظر گرفته شده، سه متغیر دیگر، موسوم به تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریتی تعارض نیز به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در پیوند یاد شده در نظر گرفته شده‌اند (شکل ۱). بر همین پایه در این پژوهش، به ترتیب ابتدا، مبانی نظری و پژوهشی پیوند میان استرس شغلی و فرسودگی هیجانی را با پرخاشگری در محیط کار بررسی، و به دنبال آن به نقش متغیرهای تعدیل‌گر مدل پژوهش یعنی تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریتی تعارض پرداخته شد.

رفتارهای پرخاشگرانه در محیط‌های کار، طی چند دهه قبل تاکنون از جهات و ابعاد مختلف محور توجه قرار گرفته‌اند. جنکینز (۱۹۹۶) پرخاشگری و خشونت را دومین عامل مرگ و میر در محیط‌های کار معرفی نموده است. براساس گزارش بارلینگ، راجرز و کلوی (۲۰۰۱) نیز بر پایه برخی گزارش‌های موجود در پژوهش‌ها، ۲/۵ درصد افراد مواجهه با خشونت و پرخاشگری و ۷/۴ درصد تهدید پرخاشگرانه را در محیط‌های کار تجربه می‌کنند. براساس تعریفی که راور و بارلینگ (۲۰۰۷) از پرخاشگری در محیط کار ارایه نموده‌اند، کلیه اعمال منفی که به صورت خشن در برابر سازمان یا اعضای آن صورت می‌گیرد و باعث می‌شود تا فرد یا سازمان مورد هدف، برانگیخته شوند تا از این اعمال اجتناب نمایند، پرخاشگری محسوب می‌شود. هرسکویس و بارلینگ (۲۰۰۹) مروری بر تحقیقات انجام داده‌اند و بر این نظر تاکید نموده‌اند که اکثر پژوهش‌هایی که بر روی پرخاشگری در محیط‌های کار در سال‌های قبل از ۲۰۰۹ انجام گرفته، از الگوی فشارآور- فشار<sup>۱</sup> پیروی نموده‌اند. براساس این الگو، پرخاشگری از زمره عوامل فشارآوری است که باعث تضعیف رضایت، تعهد، عملکرد و بهزیستی روانی و فیزیکی افراد در محیط‌های کار می‌شود. اما این که چه عواملی باعث پدیدآیی پرخاشگری در محیط کار می‌شود، خود موضوع بحث‌ها و تحقیقات فراوانی بوده است. شواهد پژوهشی موجود نشان می‌دهد که عوامل فردی، موقعیتی، سازمانی و اجتماعی متعددی در بروز پرخاشگری و خشونت



شکل ۱

مدل نظری پژوهش از نقش تعدیل‌کننده تعارض با سرپرست، همکاران و سبک‌های مدیریتی تعارض

2. job stress  
3. emotional exhaustion

1. stressor- strain model

می‌شوند. براساس مدل ارایه شده در شکل ۱، وقتی تعارض با سرپرست و همکاران در حد بالایی است، سطح فشار فرد و فرسودگی وی، به دلیل تجمع عوامل استرس آور (استرس شغلی و تعارض با سرپرست و همکاران) بالا می‌رود و بر همین مبنا رفتارهای پرخاشگرانه افزایش می‌یابد.

گویرا، مارتینز، ماندوایت و مدینا (۲۰۰۵) حمایت نظری و پژوهشی لازم را برای این امر فراهم آورده‌اند. فریدمن، تید، کورال و تی‌سای (۲۰۰۰) نیز در همین راستا نشان داده‌اند که تعارضات بین‌فردی در محیط کار به‌طور جدی با سطح استرس تجربه شده در حین کار دارای رابطه مثبت است. اما افراد هریک بنا بر تجارب، ویژگی‌های شخصیتی و آمادگی شخصی و روانی خود، وقتی با استرس، فرسودگی و تعارض به‌عنوان مساله اصلی در محیط کار مواجه می‌شوند، به اشکال مختلف سعی در مدیریت آنها می‌نمایند. این مدیریت بخشی در سبک‌های مدیریت تعارض<sup>۶</sup> نمود می‌یابند. در واقع سبک‌های مدیریت تعارض به مجموعه تلاش‌هایی اطلاق می‌شود که افراد در زمان مواجهه با تعارض و مشکل آنها را انجام می‌دهند (دی‌درو، اورس، بیرسما، کلور و نوتا، ۲۰۰۱). سبک‌هایی که تاکنون در عرصه مدیریت تعارض در محیط‌های کار شناسایی و معرفی شده، شامل حل مساله<sup>۷</sup>، اجتناب<sup>۸</sup>، اعمال زور<sup>۹</sup>، تسلیم شدن<sup>۱۰</sup> و سازش کردن<sup>۱۱</sup> هستند. هریک از این سبک‌های تعارض به نوبه خود زمینه تضعیف یا تقویت اثربخشی فردی و گروهی را در محیط‌های کار فراهم می‌سازند (دی‌درو و بیرسما، ۲۰۰۵). براساس مرور جامع و وسیعی که دی‌درو و بیرسما (۲۰۰۵) در حوزه تعارض در محیط کار و سبک‌های مدیریت تعارض به انجام رسانده‌اند، مشخص شده که هرگاه افراد روش‌های موثری نظیر حل مساله و سازش مبتنی بر شرایط خود و طرف‌های تعامل را در مواجهه با استرس، مشکلات و تعارضات بین فردی در پیش می‌گیرند، کمتر به اعمال پرخاشگرانه و خشونت بار روی می‌آورند. بر این اساس در این پژوهش چنین فرض شده که وقتی توانایی حل مساله و سازش در افراد بالا است، استرس و فرسودگی به پرخاشگری منجر نمی‌شود و در مقابل وقتی حل مساله و سازش در حد

بر اساس رویکرد استرس-عدم تعادل-جبران<sup>۱</sup>، پیوند میان استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری در محیط کار به این ترتیب قابل تبیین است که، استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با ایجاد فشارهای روانی و فیزیکی که برای افراد به ارمغان می‌آورند، تعادل روانی، هیجانی و رفتاری افراد را بر هم می‌زنند. این حالت نامتعادلی که در اثر فرسودگی و استرس پدید می‌آید، فرد را از لحاظ روانی و هیجانی مستعد رفتارهای پرخاشگرانه می‌نماید (گل‌پرور، نیری و مهداد، ۱۳۸۷). در تحقیق داگلاس و مارتین کو (۲۰۰۱)، حالات عاطفی منفی (که اغلب تحت شرایط استرس و فرسودگی افراد آنها را تجربه می‌کنند) در کنار خشم صفت، سبک اسناد، نگرش نسبت به انتقام‌جویی، کنترل بر خود و وجود فرهنگ پرخاشگرانه در محیط کار، از زمره پیش‌بینی‌کننده‌های پرخاشگری در محیط کار معرفی شده‌اند. در عین حال براساس نظر بارلینگ و همکاران (۲۰۰۱) رفتارهای پرخاشگرانه معطوف به همکاران و سازمان توسط افراد در محیط کار، به طور جدی می‌تواند شکلی از اعتراض توسط افراد به شرایط و محیط کار آنها باشد. در راستای حمایت پژوهشی دیگر از پیوند میان استرس شغلی با پرخاشگری در محیط کار، هپورث و تاولر (۲۰۰۴) طی پژوهش خود بین احساس توانمندی روانی که نقطه مقابل فرسودگی و تحت فشار بودن بالا است، با پرخاشگری رابطه منفی گزارش نموده‌اند.

این‌که تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریت تعارض چگونه می‌تواند رابطه استرس شغلی و فرسودگی هیجانی را با پرخاشگری در محیط کار تعدیل نمایند، به کارکردهای تعارض بین‌فردی و سبک‌های حل تعارض باز می‌گردد. آلموست (۲۰۱۰) انواع تعارض در محیط‌های کار را در سطوح تعارض درون فردی<sup>۲</sup>، تعارض بین فردی<sup>۳</sup>، تعارض بین گروهی<sup>۴</sup> و تعارض درون گروهی<sup>۵</sup> تقسیم‌بندی نموده است. در مروری که آلموست (۲۰۱۰) انجام داده، روابط تعارض‌آمیز و منفی با سرپرست و همکاران که از اشکال اصلی تعارض بین فردی محسوب می‌شوند، خود از زمره عوامل استرس‌آور اصلی در محیط‌های کار محسوب

6 . conflict management styles  
7 . problem solving  
8 . avoidance  
9 . forcing  
10 . yielding  
11 . compromising

1. stress – non-equilibrium – compensation approach  
2 . within individual  
3 . between individuals  
4 . between groups  
5 . within groups

## روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش: این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی (تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی) است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان مرد یک کارخانه کاشی سازی در شهر اصفهان در پاییز ۱۳۸۹ به تعداد ۵۰۰ نفر تشکیل داده است. از آنجایی که مطالعات تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی به نمونه‌های بزرگ نیاز دارد (آیکن و وست، ۱۹۹۱)، براساس فهرست اسامی کارکنان، ۳۰۰ نفر به شیوه تصادفی ساده برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۱۷ پرسشنامه (معادل ۵/۷ درصد) ناقص پاسخ داده شده بودند که از تحلیل‌ها کنار گذاشته شدند، لذا گروه نمونه پژوهش به ۲۸۳ نفر تقلیل یافت. از ۲۷۷ نفری که وضعیت تاهل خود را اعلام داشتند، ۲۹ نفر (معادل ۱۰/۵ درصد) مجرد و ۲۴۸ نفر (معادل ۸۹/۵ درصد) متاهل بودند. ۱۳۵ نفر از ۲۶۶ نفری که تحصیلات خود را اعلام کرده بودند (معادل ۵۰/۴ درصد) تحصیلات متوسطه و ۱۰۲ نفر (معادل ۳۸/۳ درصد) تحصیلات فوق دیپلم و لیسانس داشتند. ۲۹ نفر از ۲۲۷ نفری که موقعیت شغلی خود را ذکر کردند (معادل ۱۲/۸ درصد) در پست سرپرستی یا مدیریت و ۱۹۸ نفر (معادل ۸۷/۲ درصد) در مشاغل غیر سرپرستی و مدیریت مشغول به کار بودند. میانگین سنی شرکت کنندگان برابر با ۳۳/۷۹ سال (با انحراف معیار ۶/۲۸)، میانگین سابقه شغلی آنها به صورت کلی برابر با ۱۰/۲۵ سال (با انحراف معیار ۶/۳۶) و میانگین سابقه شغلی در کارخانه کاشی سازی ۸/۹ سال (با انحراف معیار ۵/۶۸) بود. پرسشنامه‌های پژوهش به صورت خود گزارش دهی و در فاصله زمانی ۱۰ تا ۱۵ دقیقه توسط افراد نمونه پاسخ داده شدند.

### ابزارسنجش

پرسشنامه تعارض بین فردی در محیط کار (ICWQ): برای سنجش تعارض با همکاران و سرپرست پرسشنامه ۱۰ سوالی تعارض بین فردی در محیط کار<sup>۱</sup> که توسط گل پرور و واثقی (۱۳۸۹) براساس ابزارهای مطرح در این حوزه ساخت و اعتباریابی شده، به کار برده شد. این پرسشنامه ۱۰ سوالی به

ضعیفی است، استرس و تعارض قادر است تا سطح پرخاشگری در محیط کار را به طور جدی بالا ببرد. اما وقتی اعمال زور و اجتناب در حد نیرومندتری است، استرس و فرسودگی باعث افزایش پرخاشگری و وقتی ضعیف است، استرس و فرسودگی به پرخاشگری منجر نمی‌شود. در مورد تسلیم شدن شواهد نظری و پژوهشی پیش‌بینی دقیق و قوی را میسر نمی‌سازد.

از زمره پژوهش‌هایی که در ایران نقش تعارض با سرپرست و سبک‌های مدیریت تعارض را مورد بررسی قرار داده می‌توان به پژوهش گل پرور و واثقی (۱۳۸۹) اشاره کرد. پژوهش مورد اشاره که بر روی پرستاران انجام شده حاکی از آن است که تعارض با همکاران و سرپرست با رفتارهای مقابله‌ای معطوف به بیمارستان و اعمال زور و اجتناب به‌عنوان دو سبک مدیریت تعارض با رفتارهای مقابله‌ای معطوف به بیمارستان و همکاران دارای رابطه مثبت و معنادار هستند. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داده که اعمال زور رابطه تعارض با سرپرست و همکاران را با رفتارهای مقابله‌ای معطوف به سازمان و همکاران تعدیل می‌کند (گل پرور و واثقی، ۱۳۸۹). می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که وقتی افراد در محیط کار با استرس و فرسودگی مواجه شوند، در واقع با تجربه فشار و حالات عاطفی و روانی منفی، مستعد بروز پرخاشگری می‌شوند. در این شرایط اگر تعارض با سرپرست و همکاران بالا باشد و فرد از روش‌های مدیریت تعارض نظیر اعمال زور و اجتناب استفاده کند، با افزایش سطح استرس تجمع یافته بر فرد، احتمال بروز پرخاشگری بالا می‌رود. اما اگر فرد با سرپرست و همکاران تعارض کمی داشته باشد و از روش‌های مدیریت تعارض نظیر حل مساله و سازش کردن نیز استفاده کند، استرس و فرسودگی تجربه شده به پرخاشگری منجر نخواهد شد. بر همین پایه هدف اصلی این پژوهش در این بود که نقش تعارض با سرپرست، تعارض با همکاران و سبک‌های مدیریت تعارض را در پیوند بین فرسودگی و استرس شغلی با پرخاشگری در محیط کار بررسی کند تا از این طریق دانش علمی موجود در باب نقش تعارض و مدیریت تعارض در محیط‌های کار بسط و گسترش یابد.

1. Interpersonal Conflict at Workplaces Questionnaire (ICWQ)

تعارض هنجاری ادراک شده که برای افراد در محیط کار استرس‌زا تهیه شده (گل‌پرور و واثقی، ۱۳۸۹) محاسبه و مقدار آن برابر با  $0/46$  ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر  $0/84$  است.

پرسشنامه فرسودگی هیجانی (EEQ): برای سنجش فرسودگی هیجانی از پرسشنامه فرسودگی هیجانی<sup>۳</sup> که ۹ سوال معرفی شده توسط مولکی، جارامیلو و لکاندر (۲۰۰۶) است و قبلاً در ایران توسط گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۷) ترجمه و آماده اجرا شده، استفاده شد. این پرسشنامه در این پژوهش دارای مقیاس شش درجه‌ای (هرگز = ۱ تا همیشه = ۶) بوده و از شرایط بسیار مطلوبی از نظر روایی و پایایی برای سنجش فرسودگی هیجانی برخوردار است. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۷) نشان داده‌اند که بارهای عاملی این ۹ سوال بر عامل فرسودگی هیجانی بالای  $0/4$  است و آلفای کرونباخ آن را  $0/91$  گزارش نموده‌اند. در این پژوهش علاوه بر اینکه روایی سازه این ۹ سوال بررسی و تایید شد، همبستگی ۹ سوال با پرسشنامه تعارض هنجاری ادراک شده به عنوان شواهدی از روایی همگرایی این پرسشنامه بررسی و معادل  $0/37$  ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر  $0/88$  است و یک نمونه سوال آن به این شرح است: از لحاظ هیجانی نسبت به کارم احساس تهی بودن می‌کنم.

پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (CMSQ): برای سنجش مدیریت تعارض در محیط کار از پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض<sup>۴</sup> استفاده شد. این پرسشنامه توسط دی‌درو و همکاران (۲۰۰۱) ساخت و اعتباریابی شده و دارای ۲۰ سوال است و پنج سبک مدیریت تعارض شامل تسلیم شدن (۴ سوال)، سازش (۴ سوال)، اعمال زور (۴ سوال)، حل مساله (۴ سوال) و اجتناب (۴ سوال) را مورد سنجش قرار می‌دهد. یک نمونه سوال این پرسشنامه به این شرح است: وقتی با همکارانم در محیط کار دچار تعارض می‌شوم، از مواجه شدن با همکارانم طفره می‌روم. این سوال مربوط به زیر مقیاس اجتناب است. مقیاس پاسخ‌گویی این پرسشنامه ۶ درجه‌ای (همیشه = ۶ تا هرگز = ۱) بوده است. دی‌درو و همکاران (۲۰۰۱) روایی سازه این پرسشنامه را با استفاده از

ترتیب دو حوزه تعارض با همکاران (۶ سوال) و تعارض با سرپرست (۴ سوال) را مورد سنجش قرار می‌دهد. یک نمونه از سوالات این پرسشنامه به این شرح است: اغلب اوقات با همکارانم دچار کشمکش و تعارض هستیم. مقیاس پاسخ‌گویی این ۱۰ سوال نیز شش درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۶) است و پرسشنامه تعارض با همکاران، مشکلات و تعارضات بین‌فردی با همکاران و تعارض با سرپرست، مشکلات و تعارضات بین‌فردی با سرپرست را مورد سنجش قرار می‌دهد. گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹) شواهد مربوط به روایی و پایایی این دو پرسشنامه را مستند ساخته و نشان داده‌اند که این پرسشنامه‌ها از شرایط مطلوبی برای سنجش تعارضات مطرح شده برخوردارند. همبستگی این دو پرسشنامه با پرسشنامه تعارض هنجاری ادراک شده که توسط گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹) معرفی شده، به عنوان شواهدی از روایی همگرایی<sup>۱</sup> این پرسشنامه‌ها در پژوهش حاضر برابر با  $0/47$  و  $0/58$  ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. همچنین در این پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی، با چرخش از نوع واریماکس، به طور مجدد دو عامل را با آلفای کرونباخ  $0/75$  و  $0/83$  مشخص کرد.

پرسشنامه استرس شغلی (JSQ): برای سنجش استرس شغلی کلی از پرسشنامه استرس شغلی<sup>۲</sup> که شامل پنج پرسش معرفی شده توسط اوپانگ (۲۰۰۹) است و توسط گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹) قبلاً در ایران ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است، استفاده به عمل آمد. یک نمونه سوال این پرسشنامه به این شرح است: شغلم زیاد مرا ناکام و خشمگین می‌کند. این پرسشنامه سطح کلی تنش و فشاری را که فرد در حین کارش در سازمان تجربه می‌کند، اندازه‌گیری می‌نماید و مقیاس پاسخ‌گویی آن در این پژوهش شش درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۶) بوده است. اوپانگ (۲۰۰۹) و گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹) شواهدی از روایی و پایایی این پرسشنامه ارائه نموده‌اند که همگی در حد مطلوبی است. در این پژوهش علاوه بر انجام تحلیل عاملی اکتشافی، با چرخش واریماکس، همراه با دیگر پرسشنامه‌های پژوهش که دارای مقیاس پاسخ‌گویی مشترک و مشابه با این پرسشنامه بودند، و به طور مجدد روایی سازه این پرسشنامه را مستند ساخت، همبستگی این پرسشنامه با پرسشنامه

3. Emotional Exhaustion Questionnaire (EEQ)  
4. Conflict Management Styles Questionnaire (CMSQ)

1. convergent validity  
2. Job Stress Questionnaire (JSQ)

معطوف به سازمان و همکاران محاسبه گردید. در این شرایط ضرایب همبستگی  $0/54$  و  $0/71$  ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. علاوه بر این چهار سوال پرخاشگری با ۹ سوال فرسودگی هیجانی که دارای مقیاس پاسخ‌گویی مشترکی بودند، مورد تحلیل عاملی اکتشافی، با چرخش از نوع واریماکس، قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحلیل عاملی نشان داد که چهار سوال پرخاشگری به صورت کاملاً متمایز با بارهای عاملی  $0/68$  تا  $0/86$  از سوالات فرسودگی هیجانی بر یک عامل قرار می‌گیرند. سوالات پرسشنامه پرخاشگری، پرخاشگری کلامی و فیزیکی افراد را نسبت به اطرافیان در محل کار به‌ویژه با همکاران مورد سنجش قرار می‌دهد. به‌رحال در پایان آلفای کرونباخ چهار سوال محاسبه گردید که برابر با  $0/81$  به‌دست آمد.

داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد تحلیل قرار گرفته است. در تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی از رویکرد توصیه شده توسط آیکن و وست (۱۹۹۱) مبنی بر این‌که در مراحل اولیه متغیرهای پیش‌بین اصلی و سپس تعامل متغیرهای پیش‌بین وارد شوند، استفاده شده است. تحلیل‌های یاد شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شده است.

## یافته‌ها

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

تحلیل عاملی مستند ساخته و آلفای کرونباخ  $0/86$ ،  $0/81$ ،  $0/71$ ،  $0/7$  و  $0/7$  را برای پنج سبک تسلیم‌شدن، سازش، اعمال‌زور، حل مساله و اجتناب گزارش نموده‌اند. گل‌پرور و واثقی (۱۳۸۹) این پرسشنامه را در ایران ترجمه و اعتباریابی نموده‌اند. براساس گزارش این محققان برای پنج سبک تسلیم‌شدن، سازش، اعمال‌زور، حل‌مساله و اجتناب در ایران آلفای کرونباخ  $0/72$ ،  $0/82$ ،  $0/83$ ،  $0/93$  و  $0/63$  به‌دست آمده است. در این پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی مجدد، با چرخش از نوع واریماکس، با حذف سوال ۱۹ (از زیر مقیاس اجتناب به‌دلیل بار عاملی پایین و مشترک بر روی بیش از یک عامل)، ۱۹ سوال باقیمانده را دقیقاً بر همان عوامل معرفی شده توسط دی درو و همکاران (۲۰۰۱) قرار داد. با این تفاوت که سوالات سازش و حل مساله (۸ سوال) بر روی یک عامل با عنوان سازش و حل مساله قرار گرفتند. در این شرایط آلفای کرونباخ چهار عامل تسلیم‌شدن، حل مساله و سازش، اعمال‌زور و اجتناب به ترتیب  $0/73$ ،  $0/9$ ،  $0/84$  و  $0/61$  به‌دست آمد.

پرسشنامه پرخاشگری در محیط کار (AWQ): برای سنجش پرخاشگری در محیط کار بر پایه پیشینه پژوهش حاضر پرسشنامه پرخاشگری در محیط کار<sup>۱</sup> (راور و بارلینگ، ۲۰۰۷؛ هرسکوویس و بارلینگ، ۲۰۰۹) آماده شد. یک نمونه سوال از چهار سوال این پرسشنامه به این شرح است: در سر کار زیاد اتفاق می‌افتد که به همکارانم بد دهنی کنم. مقیاس پاسخ‌گویی این چهار سوال برای این پژوهش شش درجه‌ای (هرگز = ۱ تا همیشه = ۶) بوده است. در درجه نخست روایی همگرایی این چهار سوال با ۸ و ۷ سوال رفتارهای انحرافی

جدول ۱

میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. استرس شغلی	۳/۱۹	۱/۲	-							
۲. تعارض با همکاران	۲/۴۱	۰/۸۹	۰/۵۷**	-						
۳. تعارض با سرپرست	۲/۷۹	۱/۲۷	۰/۶۲**	۰/۴۷**	-					
۴. فرسودگی هیجانی	۲/۷	۱/۱۸	۰/۶۷**	۰/۵**	۰/۴۹**	-				
۵. پرخاشگری	۱/۶۲	۰/۹۴	۰/۱۷**	۰/۳۴**	۰/۱۳*	۰/۴۷**	-			
۶. تسلیم شدن	۳/۱۶	۱/۲۵	۰/۰۲	-۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۲۲**	۰/۱۸**	-		
۷. سازش و حل‌مساله	۴/۳۱	۱/۲۶	۰/۰۵	-۰/۱۸**	۰/۰۴	۰/۰۷	-۰/۱۷**	۰/۴۲**	-	
۸. اعمال‌زور	۱/۹۲	۱/۰۹	۰/۱۱	۰/۲۴**	۰/۱۱	۰/۳۹**	۰/۵۱**	۰/۰۸	-۰/۱۱	-
۹. اجتناب	۳/۱	۱/۱	۰/۱۴*	۰/۱۲*	۰/۱۴*	۰/۳۶**	۰/۱۸**	۰/۲۱**	۰/۲۴**	۰/۳**

\* $p < 0/05$  \*\* $p < 0/01$

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، استرس شغلی با تعارض با همکاران ( $r = 0/57, p < 0/01$ )، با تعارض با سرپرست ( $r = 0/62, p < 0/01$ )، با فرسودگی هیجانی ( $r = 0/67, p < 0/01$ )، با پرخاشگری ( $r = 0/17, p < 0/01$ ) و با اجتناب ( $r = 0/14, p < 0/05$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار، ولی با تعارض با همکاران، تعارض با سرپرست ( $r = 0/47, p < 0/01$ )، با فرسودگی هیجانی ( $r = 0/5, p < 0/01$ )، با پرخاشگری ( $r = 0/34, p < 0/01$ ) با اعمال زور ( $r = 0/24, p < 0/01$ ) و با اجتناب ( $r = 0/12, p < 0/01$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار، ولی با تعارض با همکاران با تسلیم شدن ( $r = -0/18, p < 0/01$ )، تعارض با سرپرست ( $r = -0/05, p < 0/05$ )، تعارض با فرسودگی هیجانی ( $r = 0/49, p < 0/01$ )، با پرخاشگری ( $r = 0/13, p < 0/05$ ) و با اجتناب ( $r = 0/14, p < 0/05$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار، ولی با تعارض با همکاران با تسلیم شدن، سازش و اعمال زور دارای رابطه نیست ( $r = 0/05, p < 0/05$ )، با فرسودگی هیجانی با پرخاشگری نیست ( $r = 0/05, p < 0/05$ )، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری ( $r = 0/47, p < 0/01$ )، با تسلیم شدن ( $r = 0/22, p < 0/01$ )، با اعمال زور ( $r = 0/39, p < 0/01$ ) و با اجتناب ( $r = 0/36, p < 0/01$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار است، ولی با سازش و حل مساله رابطه معنادار ندارد ( $r = 0/05, p < 0/05$ )، بالاخره پرخاشگری با تسلیم شدن ( $r = 0/18, p < 0/01$ )، با اعمال زور ( $r = 0/51, p < 0/01$ ) و با اجتناب

در جدول ۲ در ستون اثرات تعاملی، ردیف‌های ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۰ مشاهده می‌شود، چهار تعامل فرسودگی هیجانی × تسلیم شدن، فرسودگی هیجانی × سازش و حل مساله، فرسودگی هیجانی × اعمال زور و فرسودگی هیجانی × اجتناب با ضرایب بتای استاندارد برابر با ۰/۲۱، ۰/۲۱، ۰/۳۲ و ۰/۱۵-، برای پیش‌بینی پرخاشگری ۱۴/۸ درصد واریانس افزوده انحصاری معنادار ( $F \Delta = 4/65, p < 0/01$ ) به وجود آورده‌اند. نتایج تحلیل رگرسیون تعقیبی در جدول ۳ ارائه شده است.

در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در تسلیم شدن بالا، ضریب رگرسیون (به صورت غیراستاندارد) برابر با ۰/۶۰ و در تسلیم شدن پایین برابر با ۰/۳۳ است. در سازش و حل مساله پایین بتای غیراستاندارد برابر با ۰/۵۳ و در سازش و حل مساله بالا برابر با ۰/۳۴ است. در اعمال زور پایین بتای غیراستاندارد برابر با ۰/۱۴ و در اعمال زور بالا برابر با ۰/۷۲ است. بالاخره در اجتناب پایین، بتای غیر استاندارد برابر با ۰/۳۳ و در اجتناب بالا برابر با ۰/۵۶ است. ضرایب یاد شده برای رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری بودند. نتایج تحلیل ساده شیب خط برای نشان دادن نقش تعدیل‌گر سبک‌های مدیریت تعارض در شکل‌های ۲ تا ۵ ارائه شده‌اند.

## جدول ۲

نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای بررسی نقش تعارض و مدیریت تعارض در پیوند استرس و فرسودگی با پرخاشگری

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	اثرات اصلی ۱	اثرات اصلی ۲	اثرات اصلی ۳	اثرات تعاملی ۴
۱		(SE) $\beta$	(SE) $\beta$	(SE) $\beta$	(SE) $\beta$
۱	استرس شغلی	(0/05) -0/27**	(0/06) -0/34**	(0/06) -0/19**	(0/05) 0/2**
۲	فرسودگی هیجانی	(0/05) 0/66**	(0/05) 0/61**	(0/06) 0/42**	(0/06) 0/41**
۳	تعارض با همکاران	-	(0/07) 0/27**	(0/06) 0/17**	(0/06) 0/21**
۴	تعارض با سرپرست	-	(0/05) -0/09	(0/04) -0/07	(0/04) -0/001
۵	تسلیم شدن	-	-	(0/04) 0/16**	(0/04) 0/14**
۶	سازش و حل مساله	-	-	(0/04) -0/18**	(0/04) -0/22**
۷	اعمال زور	-	-	(0/04) 0/32**	(0/05) 0/16**
۸	اجتناب	-	-	(0/04) -0/04	(0/04) 0/08
۹	استرس شغلی × تعارض با همکاران	-	-	-	(0/07) -0/03
۱۰	استرس شغلی × تعارض با سرپرست	-	-	-	(0/04) -0/02

ادامه جدول ۲

(۰/۰۵) - ۰/۰۷	-	-	-	۱۱	استرس شغلی × تسلیم شدن
(۰/۰۵) ۰/۱۱	-	-	-	۱۲	استرس شغلی × سازش و حل مساله
(۰/۰۵) - ۰/۰۱	-	-	-	۱۳	استرس شغلی × اعمال زور
(۰/۰۵) ۰/۰۲	-	-	-	۱۴	استرس شغلی × اجتناب
(۰/۰۷) ۰/۰۹	-	-	-	۱۵	فرسودگی هیجانی × تعارض با همکاران
(۰/۰۴) - ۰/۰۰۲	-	-	-	۱۶	فرسودگی هیجانی × تعارض با سرپرست
(۰/۰۴) ۰/۲۱**	-	-	-	۱۷	فرسودگی هیجانی × تسلیم شدن
(۰/۰۵) - ۰/۲۱**	-	-	-	۱۸	فرسودگی هیجانی × سازش و حل مساله
(۰/۰۴) ۰/۳۲**	-	-	-	۱۹	فرسودگی هیجانی × اعمال زور
(۰/۰۵) - ۰/۱۵*	-	-	-	۲۰	فرسودگی هیجانی × اجتناب
۰/۱۵**	۰/۱۲**	۰/۰۵**	۰/۲۷**	۲۱	$\Delta R^2$ یا $R^2$
۴/۶۵**	۱۴/۵۱**	۹/۴۳**	۵۱/۰۳**	۲۲	$\Delta F$ یا $F$

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

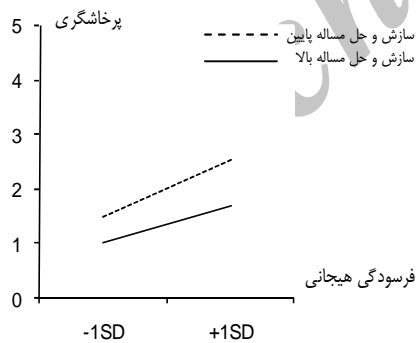
توجه: اثرات اصلی ۱= اثر استرس شغلی و فرسودگی هیجانی، اثرات اصلی ۲= اثر تعارض با سرپرست و همکاران، اثرات اصلی ۳= اثر سبک‌های مدیریت تعارض و اثرات تعاملی= تعامل تعارض بین فردی و سبک‌های مدیریت تعارض با استرس شغلی و فرسودگی هیجانی

جدول ۳

نتایج تحلیل رگرسیون تعقیبی برای رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری در سطوح بالا و پایین متغیرهای تعدیل‌گر

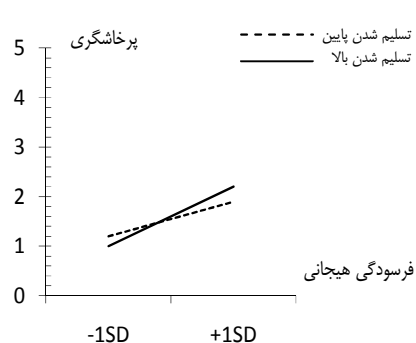
متغیر ملاک: پرخاشگری								متغیر پیش‌بین
اجتناب		اعمال زور		سازش و حل مساله		تسلیم شدن		
بالا	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	بالا	پایین	
$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	$\underline{b}$	فرسودگی هیجانی
۰/۱۵۶**	۰/۳۳**	۰/۷۲**	۰/۱۴**	۰/۳۴**	۰/۵۲**	۰/۶۰**	۰/۳۳**	

\*\*  $p < 0.01$



شکل ۳

رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری در سازش و حل مساله پایین و بالا



شکل ۲

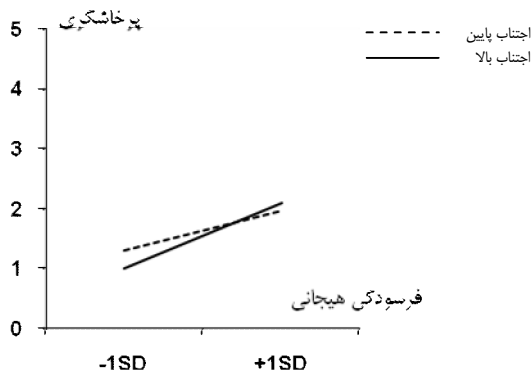
رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری در تسلیم شدن بالا

هیجانی به پرخاشگری بیشتری منجر می‌شود. در شکل ۴ نیز نشان داده شده که در اعمال زور بالا، فرسودگی هیجانی به شدت به پرخاشگری منجر می‌شود. در شکل ۵ نیز نشان داده

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، در تسلیم شدن بالا، فرسودگی هیجانی با شتاب بیشتری به پرخاشگری منجر شده تا در تسلیم شدن پایین. شکل ۳ نیز نشان می‌دهد که وقتی سازش و حل مساله پایین است، فرسودگی

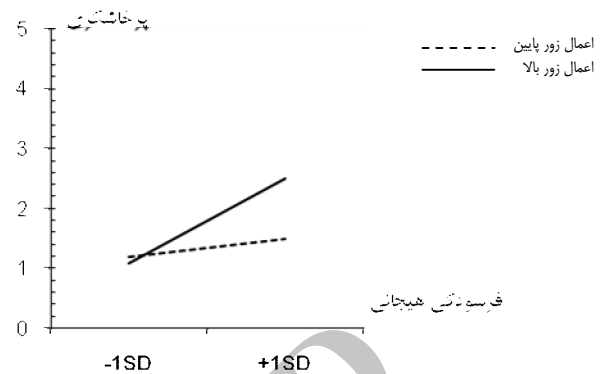


نسبت به اجتناب پایین به پرخاشگری منجر می‌شود.



شکل ۵  
رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری  
در اجتناب بالا و پایین

شده که در اجتناب بالا، فرسودگی هیجانی با شدت بیشتری



شکل ۶  
رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری  
در اعمال زور بالا و پایین

بر این اساس انتظار می‌رود که در تعامل با استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با افزایش سطح استرس انباشته بر فرد، میزان واکنش پرخاشگرانه فرد تحت تاثیر قرار گیرد. چنانچه به میانگین‌های تعارض با سرپرست و همکاران در جدول ۱ توجه شود (به ترتیب برابر با ۲/۴۱ و ۲/۷۹) دیده می‌شود که این میانگین‌ها از میانگین مقیاس پنج درجه‌ای که برابر با ۳ می‌شود پایین‌تر است. این احتمال مطرح می‌شود که سطح کلی تعارض با همکاران و سرپرست در نمونه مورد مطالعه چندان قابل توجه نبوده تا بتواند نقش تعدیل‌کننده را در رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری ایفا نماید. در این خصوص تحقیقات بیشتری در آینده نیاز است. اما این که چرا سبک‌های مدیریت تعارض نیز در هیچ مورد قادر به تعدیل رابطه استرس شغلی و پرخاشگری نبود نیز جای تامل فراوان دارد. احتمال اول در این خصوص آن است که استرس شغلی صرف نظر از این که فرد از چه نوع شیوه حل تعارضی استفاده می‌کند، در اکثر شرایط به پرخاشگری منتهی می‌شود. احتمال بعدی این که بسیار محتمل است که سبک‌های مدیریت تعارض در متن فرسودگی هیجانی و نه در متن استرس شغلی کارکردهای تعدیل‌کنندگی داشته باشند. به عبارت دیگر در زمان حضور همزمان استرس شغلی و فرسودگی هیجانی در فرد، کارکردهای تعدیل‌کنندگی سبک‌های مدیریت تعارض در خدمت رابطه فرسودگی

## بحث

براساس نظریات و تحقیقاتی که در مقدمه این مقاله مرور گردید، کارکردهای چندی برای تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریت تعارض در پیوند میان استرس و فرسودگی با پرخاشگری مطرح شد. نتایج به‌دست آمده از نقش تعدیل‌کنندگی برخی سبک‌های مدیریت تعارض مانند تسلیم شدن، سازش و حل مسالمانه، اعمال زور و اجتناب در پیوند میان فرسودگی هیجانی با پرخاشگری حمایت می‌کنند، ولی در خصوص نقش تعدیل‌کننده تعارض با سرپرست و همکاران در رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری و نقش تعدیل‌کننده تعارض با سرپرست و همکاران و سبک‌های مدیریت تعارض در رابطه استرس شغلی و پرخاشگری شواهد حاصل از این پژوهش حمایتی نمی‌کند. پیش از پرداختن به کارکردهای سبک‌های مدیریت تعارض در پیوند بین فرسودگی هیجانی با پرخاشگری لازم است به دلایل احتمالی عدم نقش تعدیل‌کننده تعارض با سرپرست و همکاران در رابطه استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری و نقش تعدیل‌کننده سبک‌های مدیریت تعارض در رابطه استرس شغلی و پرخاشگری اشاره شود. تعارض با سرپرست و همکاران خود از زمره عوامل فشار آفرین در محیط‌های کار محسوب می‌شوند (آلموست، ۲۰۱۰).

گفت که تسلیم شدن بالا می‌تواند در محیط‌های کار دارای کارکرد تسهیل‌پیوند یافتن فرسودگی هیجانی با رفتارهای پرخاشگرانه باشد. قسمت دیگر نتایج نشان داد که در سازش و حل مساله پایین، افزایش فرسودگی هیجانی به پرخاشگری بالاتری منجر می‌شود. این یافته نیز با این نظر که سازش و حل مساله از سبک‌های مدیریت تعارض کارآمد و سازگارانه هستند (دی درو و همکاران، ۲۰۰۱؛ گل‌پرور و واثقی، ۱۳۸۹) حمایت می‌کند. در حل مساله و سازش، افراد راهبردهایی را در حل تعارض در پیش می‌گیرند که به نفع طرفین تعامل باشد. بر این اساس در زمان فرسودگی هیجانی بالا، علی‌رغم این‌که علایم تخلیه هیجانی نسبت به کار و وظایف شغلی رخ داده است، اگر فرد دارای توانایی سازش و حل مساله بالا باشد، به‌خوبی قادر است تا سطح پرخاشگری خود را تحت کنترل درآورد. در واقع با توجه به یافته‌های مربوط به نقش سازش و حل‌مساله در رابطه فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، می‌توان گفت که سازش و حل‌مساله به‌عنوان یک شیوه مدیریت حل تعارض، انرژی هیجانی فرد را معطوف به رفتارهای پرخاشگرانه نمی‌کند، بلکه با احتمال زیاد زمینه روی‌آوری فرد به رفتارهایی سازنده‌تر برای حل واقعی و جدی تعارض را فراهم می‌سازد. بر این اساس می‌توان گفت که کارکرد شیوه حل‌مساله و سازش در پیوند بین فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، پیشگیری از وقوع پرخاشگری است. در شکل ۴ نیز نشان داده شد که وقتی فرد دارای تمایل به اعمال زور بالا است، فرسودگی هیجانی وی را مستعد پرخاشگری بیشتری می‌نماید. این یافته هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ پژوهشی به‌خوبی قابل تبیین و توضیح است (گل‌پرور و واثقی، ۱۳۸۹). به این معنا که از نظر منطقی، اعمال زور دست‌مایه‌ای از پرخاشگری آشکار و نهان را در خود دارد. بنابراین در صورت بروز پرخاشگری هیجانی، این نیروی پرخاشگری به‌صورت کلامی و رفتاری آشکار می‌گردد.

براساس آنچه در شکل ۵ نشان داده شد، در اجتناب بالا، وقتی فرسودگی هیجانی افزایش می‌یابد، تمایلات پرخاشگرانه نیز بالا می‌رود. در اجتناب، افراد مسایل و تعارضاتی را که با دیگران پیدا می‌کنند، به همان شکل رها نموده و از حل آن طفره می‌روند. آشکار است که این روش، مساله و تعارض را حل نشده باقی می‌گذارد و علی‌رغم اجتناب ظاهری،

هیجانی با پرخاشگری قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی نیز ممکن است کارکردهای وابسته به زمینه برای سبک‌های مدیریت تعارض قابل طرح و بسط باشد. به این معنی که وقتی سبک‌های مدیریت تعارض در هنگام فرسودگی هیجانی وارد عمل می‌شوند، کارکردهای تعدیل‌کنندگی آنها فعال می‌شوند.

براساس شکل ۲، در تسلیم شدن بالا، افزایش فرسودگی هیجانی به‌طور معنادار منجر به پرخاشگری سطح بالاتر می‌شود. دی‌درو و بیرسما (۲۰۰۵) و دی‌درو و همکاران (۲۰۰۱) تسلیم شدن را به‌عنوان یک سبک مدیریت تعارض ناکارآمد و ناسازگارانه معرفی نموده‌اند، که به‌طور اساسی باعث حل نشدن تعارضات در محیط‌های کار می‌شود. یافته‌های این پژوهش با نظر این محققان همسویی دارد. به‌نظر می‌رسد که تسلیم شدن به‌عنوان یک سبک مدیریت تعارض منفعل، افراد را مستعد این امر می‌سازد تا در صورت تجربه حالات معطوف به فرسودگی هیجانی، پرخاشگری بیشتری نشان دهند. در صورتی که این تبیین صحیح باشد، یکی از کارکردهای تسلیم شدن، تسهیل پرخاشگری در زمان بروز فرسودگی هیجانی است. اما دلیل نظری این‌که چرا تسلیم شدن دارای چنین کارکردی است نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌نظر می‌رسد که وقتی افراد از سبک مدیریت تعارض تسلیم شدن استفاده می‌کنند، به تدریج اعتماد به نفس و اطمینان به خود را از دست می‌دهند و نسبت به خود، ارزیابی‌های شناختی منفی انجام می‌دهند. این ارزیابی‌های شناختی حتی ممکن است نسبت به دیگرانی که در تعامل با افراد هستند بروز نماید. به‌رحال در نقطه‌ای از روند کاری، به‌ویژه زمانی که علایم فرسودگی هیجانی در افراد بروز می‌کند، افراد بر اساس ارزیابی‌های شناختی مبتنی بر بی‌کفایتی و نالایقی و یا ارزیابی مقصر بودن دیگران برای فرسودگی خود، به رفتارهای پرخاشگرانه روی می‌آورند تا از این طریق احساس فرسودگی هیجانی و احساسات منفی نسبت به خود را که در فضای روانی آنها، فشار زیادی وارد می‌کنند، تضعیف کنند. بر این اساس احتمال می‌رود که اسناد شناختی فرسودگی، به خود و دیگران متغیری باشد که در پیوند سطح بعدی بین فرسودگی بالا- تسلیم شدن بالا- پرخاشگری، نقش یک متغیر تعدیل‌گر دوم را ایفا کند. به هر حال در راستای یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان

مدیریت تعارض در رابطه اشکال مختلف تعارض بین فردی، تعارض بین گروهی و تعارضات درون گروهی با اشکال مختلف پرخاشگری در محیط‌های کار مورد بررسی قرار گیرد. از دیگر متغیرهای بالقوه‌ای که می‌تواند در آینده به روشن‌تر شدن کارکردهای سبک‌های مدیریت تعارض در محیط‌های کار کمک کند، سبک‌های رهبری است. برای نمونه با توجه به اینکه اعمال زور بالا در حضور سرپرستانی با سبک‌های مدیریت استبدادی، مخرب و ستم‌گرانه می‌تواند اوضاع را وخیم‌تر نماید، از بروز پرخاشگری در افراد دارای تمایل به اعمال زور بالا جلوگیری می‌شود.

نقطه مقابل این امر نیز مصداق دارد. برای نمونه ممکن است که سبک‌های رهبری اخلاقی و انسان‌مدارانه در سرپرستان و مدیران سازمان‌ها خود عاملی در راستای استفاده خاص از شیوه‌های خاص حل تعارض در کارکنان شود. بر پایه یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادی کاربردی قابل توجهی را مطرح نمود. دستاورد نظری مترتب بر این پژوهش مشخص شدن برخی کارکردها برای سبک‌های مدیریت تعارض در محیط‌های کار است. بر پایه یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان به این نکته اشاره کرد که در چارچوب رویکردی نظیر استرس-عدم تعادل-جبران، در صورت وجود نشانه‌های فرسودگی هیجانی، استفاده از روش‌هایی نظیر تسلیم شدن، اعمال زور و اجتناب در حد بالا، زمینه‌ساز بروز رفتارهای پرخاشگرانه می‌شود. مهم‌ترین پیشنهاد و دستاورد عملی بر مبنای یافته‌های این پژوهش توصیه در حوزه استفاده از آموزش سبک‌های مدیریت تعارض کارآمد است. برای نمونه ارائه کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران سازمان‌ها در حوزه روش‌های کارآمد و ناکارآمد مدیریت تعارض راه‌حل مفید و موثری است که با آشناسازی کارکنان و مدیران با سبک‌های مدیریت تعارض، این امکان را برای آنها فراهم می‌سازد تا با به‌کارگیری روش‌های کارآمد نظیر سازش و حل مسالمانه، مسایل و تعارضات را غیرپرخاشگرانه حل نموده و از این طریق بستری برای کاهش پرخاشگری‌های آسیب‌رسان فراهم شود.

شرکت سهامی ذوب آهن: شواهدی برای مدل استرس-فرسودگی (عدم تعادل)-جبران. یافته‌های نو در روانشناسی، ۲، ۳۴-۱۹.

فشارهایی را احتمالاً در سطح روانی بر افراد وارد می‌کند. این سازوکار در زمان بروز فرسودگی هیجانی، دیگر کارایی ندارد و لذا فرد را وادار به پرخاشگری می‌کند. در این حوزه نیز به‌نظر می‌رسد که وقتی سبک حل تعارض به شیوه اجتناب در سطح بالایی استفاده می‌شود، فشار ادراک شده شناور را، که در آن فرد قادر به تشخیص این نیست که فشار تجربه شده ناشی از چه کسی یا چه عاملی است، در افراد بالا می‌برد. این فشار ادراک شده شناور با احتمال زیاد سازوکاری است که از آن طریق فرسودگی هیجانی با پرخاشگری پیوند می‌یابد. پژوهش‌گران علاقه‌مند می‌توانند طی تحقیقات آینده سطح فشار ادراک شده شناور را در گروه‌های نمونه خود اندازه‌گیری نمایند و سپس نقش آن را در پیوند یافتن فرسودگی هیجانی با پرخاشگری در اجتناب بالا بررسی نمایند. همچنین یکی دیگر از تبیین‌های ممکن در این مورد این است که اجتناب از تعارضات حل نشده با دیگران در محیط‌های کار، شیوه‌ای است که در صورت وجود زمینه‌های فرسودگی هیجانی، بسترساز روی‌آوری به واکنش‌های پرخاشگرانه می‌شود. به معنای دیگر، وقتی که فرد از تعارضاتی که در محیط کار برایش به وجود می‌آید اجتناب می‌کند، ممکن است مرتکب پرخاشگری انتقالی شود. برای نمونه ممکن است فرد با یکی از همکارانش دچار تعارض شود ولی چون از شیوه موثر حل این تعارض اجتناب می‌کند، خشم و پرخاشگری خود را به همکار دیگری که احیاناً با وی تعارضی ندارد منتقل خواهد کرد.

به‌رحال در پایان باید توجه داشت که برخی تبیین‌های ارائه شده، تبیین‌های محرک برای پژوهش‌های آینده است و لذا قطعی تلقی کردن آنها منطقی نیست. علاوه بر این، باید به این محدودیت نیز توجه شود که گروه نمونه این پژوهش مردان بوده‌اند، لذا تعمیم آن به زنان امکان‌پذیر نیست. علاوه بر آن، لازم است به این محدودیت توجه شود که نتایج حاصل از این پژوهش، مبتنی بر همبستگی است، لذا تفسیر علت و معلولی از نتایج صحیح نخواهد بود. از نظر پژوهشی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده، نقش سبک‌های

## مراجع

گل‌پرور، م.، نیری، ش. و مهداد، ع. (۱۳۸۷). رابطه استرس، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی سازمانی در

کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

گل پرور، م. و واثقی، ز. (۱۳۸۹). سبک‌های مدیریت تعارض تعدیل‌کننده رابطه بین تعارض با سرپرست و همکاران با رفتارهای مقابله‌ای: مطالعه موردی زنان پرستار. دومین

### References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London: SAGE Publications.
- Almost, J.M. (2010). *Antecedents and consequences of intergroup conflict among nurses in acute care settings*. Doctoral Dissertation of Nursing, University of Toronto.
- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experiences of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 255-269.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 105-117.
- De Dreu, C. K. W., & Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 645-668.
- Di Martinco, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Ireland: European Foundation for the Empowerment of Living and Working Condition Press.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology, 86*, 547-559.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Curral, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management, 11*, 32-55.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 157-176.
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 176-185.
- Herscovis, M. S., & Barling, J. (2009). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 24-44.
- Jenkins, E. L. (1996). Workplace homicide: Industries and occupations at high risk. In R., Harrison (ed), *Violence in the workplace* (pp. 219-225). Philadelphia (PA): Hanely & Belfus, Inc.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research, 59*, 1222-1230.
- Ouyang, Y. (2009). Mediating effects of job stress and job involvement under job instability: Banking service personal of Taiwan as an example. *Journal of Money, Investment and Banking, 11*, 16-26.
- Raver, J. L., & Barling, J. (2007). Workplace aggression and conflict: Constructs, commonalities, and challenges for future inquiry. In C.K.W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 211-244). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.