مجـــلهی توســـعهی آمـــوزش در علـــوم پزشـــکی

دورهی ۵ ، شماره ۹ ، پاییز وزمستان ۹۱، صفحات ۱۳ تا ۲۲

تحلیل رابطهی بین‌کاربست سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان

دکتر حمید رحیمی[۱]، دکتر علی یزدخواستی[۱]، راضیه آقابابایی[۲]

نویسندهی مسوول: کاشان، دانشگاه کاشان، دانشکدهی علوم انسانی hamid_rahimi_1982@yahoo.com

چکیده

زمینه و هدف: *هدف پژوهش تحلیل کاربست سبک های مذاکره در راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان بود. سووالات پژوهش براساس چهار سبک مذاکره (واقع گرایی، تحلیلی، هنجاری، شهودی) و سه استراتژی مدیریت تعارض (راه حل گرایی، عدم مقابله و کنترل) طراحی شد.*

روش بررسی: *نوع پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعهی آماری شامل کلیهی مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان به تعداد ۹۵ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۸٤ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامهی مهارت های مذاکره با ۵۰گویه و پرسشنامهی مدیریت تعارض با ٤٤ گویه استفاده گردید که ضریب پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۸ به دست آمد.*

یافته‌ها: *یافته‌ها نشان می‌دهد میانگین هر یک از مولفه‌های سبک مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض بالاتر از حد متوسط است. همچنین بین سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.*

نتیجه‌گیری: *بیشترین کاربست سبک‌های مذاکره توسط مدیران مربوط به سبک واقع گرایی و کمترین مربوط به سبک مذاکره تحلیلی و بیشترین استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض مربوط به استراتژی راه حل گرایی و کمترین استفاده مربوط به استراتژی کنترل بوده است.*

واژگان کلیدی: سبک های مذاکره، مدیریت تعارض، دانشگاه- مدیران

۱- دکتری مدیریت آموزشی، استادیار دانشگاه کاشان

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان

مقدمه

درمحیط‌های کاری به خصوص با در نظر گرفتن مناسبات پیچیده‌ی روابط اجتماعی میان کارکنان و مدیران و سایر افراد ذی‌ربط، تعارضاتی رخ می‌دهد که ناشی از اختلاف عقاید، عدم توافق و ناسازگاری در میان آن‌ها می باشد. آیا مدیر باید اجازه دهد که عدم توافق موجب وقفه در کار شود و یا باید ماهرانه با آن روبه رو شده وکوشش نماید تا با یافتن زمینه‌های مشترک تعارضات را کاهش دهد؟ یک مدیر موفق می‌تواند با استفاده از مذاکره‌ی سازنده اختلافات موجود را به

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

شیوه ای موثر حل نماید. با توجه به اهمیت مهارت در مذاکره و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت تعارض سوالاتی مطرح است. مهارت های لازم برای مذاکره کدامند؟ آیا همه مدیران از سبک های مذاکره‌ای مشابهی استفاده می‌کنند؟ آیا بین مهارت در مذاکره و شیوه های مدیریت تعارض مدیران ارتباط وجود دارد؟ مدیران دانشگاهی به طور خاص از چه سبک‌های مذاکره استفاده می‌کنند؟ مدیران چگونه با تعارضات میان کارکنان برخورد می‌کنند؟ آیا مهارت یک مدیر در مذاکره به موفقیت او در مدیریت تعارض کمک می‌کند؟ اینها از جمله سوالاتی هستند که کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده و پژوهش حاضر درصدد یافتن پاسخ به این سوالات است.

مذاکره فرآیندی است که در آن دو یا چند نفر(گروه) با وجود داشتن تصمیمات متفاوت تلاش می‌کنند که به توافق برسند(۱). از طرف دیگر لویکی (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد که مذاکره یک فعالیت همگانی و روزمره‌ای است که بیشتر افراد برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی از آن استفاده می‌کنند. در حقیقت مذاکره نه تنها یک فعالیت همگانی است بلکه زیربنای زندگی اثربخش و رضایت بخش می باشد. همه‌ی ما به چیزهایی مثل منابع، اطلاعات، همکاری و حمایت از یکدیگر نیاز داریم، دیگران هم نیازهایی دارند که گاهی با نیازهای ما سازگاری دارند و گاهی نه، مذاکره فرایندی است که به وسیله‌ی آن تلاش می‌کنیم به توانایی های دیگران نیز اهمیت قایل شویم، و مهارتی است که نه تنها برای موفقیت در مدیریت، بلکه برای موفقیت در زندگی اجتماعی نیز لازم است. تعریف فوق روی این نکته تاکید دارد که بسیاری از افراد از مذاکره برای نفوذ در دیگران و رسیدن به اهداف شخصی استفاده می‌کنند(۲). علوی (۱۹۹۷) معتقد است که این نفوذ در دیگران می‌تواند از طریق قدرت و اختیار، از راه تهدید و اجبار، از راه مهارت و استادی و از راه همیاری و همکاری باشد(۳).موارد بالا از این نظر اهمیت دارد که مدیر از چه روشی می‌خواهد در دیگران نفوذ کند و رفتار آن‌ها راتغییر داده و یا تحت تاثیر قرار دهد و در نقش یک مشاور اقدام کرده و برای انتخاب راه جدید به فرد کمک کند. به عبارتی می توان گفت، مذاکره نوعی ابزار ارتباطی بین دو طرف است که به منظور نیل به توافق درباره‌ی منافع مشترک و در عین حال متضاد به کارگرفته می‌شود. مذاکره برای حل اختلاف نظر و تعارض بین دو نفر در شرایطی که هیچ مجموعه‌ی مدون، مشخص و تعیین شده و روش‌های معینی وجود ندارد، به کار می‌رود. با اینکه طرفین ترجیح می‌دهند خارج از قوانین و مقررات شناخته شده عمل کرده و برای حل مساله تعارض و اختلاف نظر راه حل‌های ابتکاری و ابداعی خود استفاده کنند(٤).ابعاد مذاکره می تواند شامل گروه های زیر باشد.

تحلیلی: به دنبال دلیل بودن، طرح نتایج وبه کار بردن آن‌ها در موارد مذاکره، استدلال کردن برای طرفداری و یا مخالفت با موقعیت خود یا دیگران و غیره.

واقع گرایی: نشان دادن واقعیات به شکل بی طرف، یادداشت برداری از آنچه گفته شده است، صحبت های افراد را به آنها دوباره یادآوری کردن و غیره.

شهودی: بیان عبارات گرم و هیجان انگیز، تمرکز بر کل مساله یا موقعیت، خیالی بودن و خلق تخیل در موقعیت استفاده از یک موضوع برای ایجاد ایده های دیگر و غیره.

هنجاری: قضاوتی برخورد کردن، تشخیص و ارزیابی واقعیات مطابق مجموعه ارزش های فردی، پیشنهاد چانه زنی و غیره.

به اعتقاد فالت، خود تعارض مشکل ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده مساله ساز می شود(۵). طی جهش قابل توجهی که در قرن بیستم روی داده است نظرات متعددی در زمینه‌ی مدیریت تعارض شکل گرفت. در ابتدا کارشناسان مدیریت علمی نظیر تیلور عقیده داشتند که تمامی تعارضات، قدرت و اختیار مدیریت را تهدید می‌کنند بنابراین باید از بروز آن ها جلوگیری کرد. با آغاز سال ۱۹۷۰ متخصصان رفتار سازمانی متوجه شدند که تعارض برحسب

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

ماهیت و شدت خود، پیامدهای مثبت و منفی به همراه دارد(٦). ادبیات مدیریت تعارض بسیار گسترده است. علاوه بر مدیریت، در حوزه های جامعه شناسی، روانشناسی، فرهنگ، اقتصاد، روابط کار و مذاکره نیز به تعارض پرداخته شده است.

گروهی از متخصصان، مدیریت تعارض را به معنای پیشگیری از تعارض و گروه دیگر آن را مرحله ای جهت حذف تعارض تلقی می‌کنند و در تعاریف دیگر، مدیریت تعارض به عنوان فرآیندی جهت کاهش، اجتناب و یا حل تعارض در نظر گرفته شده است(۷). تعارض در افراد و گروه ها یک امر طبیعی و نتیجه‌ی محیط رقابتی است که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است(۸). تعارض، ادراک فعالیت های (اهداف، ارزش ها، عقاید، باورها، خواسته ها و احساسات) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می گردد(۹). تعارض نوعی رفتار بین گروه های سازمانی است که آن ها چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع رسیدن آنها به اهداف و مقصودشان می‌شود(۱۰).در ادبیات سازمانی برای مدیریت تعارض نیز استراتژی هایی متصور می شوند که عبارت از راه حل گرایی، عدم مقابله و کنترل. تلاش هایی که برای به سازش کشیدن این اهداف و خواست‌های متباین در سازمان می شود در مرکز دایره‌ی فعالیت بسیاری از مدیران خردمند و واقف به مسایل سازمانی قرار گرفته است و آنان را براین می دارد که همواره آگاه به شرایط و وضعیت‌های حاکم برسازمان و عملکردهای اجزای آن باشند. پس با توجه به موارد فوق، مدیریت تعارض به معنی ترس، جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن در جهت تامین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست(۱۱). سیرون (۲۰۰۱) در پژوهشی دریافت بیشترین سبک استفاده شده توسط مدیران مرد و زن در رفع تعارضات سبک یکپارچگی و سپس سبک سازش بود(۱۲). لارسون (۲۰۰۱) در تحقیقی دریافت مذاکرات چند جانبه فرصت هایی را برای طرف ضعیف، برای زیاد کردن آگاهی‌اش از شرایط محیطی تهدید کننده فراهم کرده و راه حل های تلفیقی را در حل تعارضات مفید ارایه‌ی می نمایند. اما گروه هایی که قدرت داشتند از راه حل های تفکیکی و ابتکاری برای حل تعارض استفاده می‌نمودند(۱۳). بارکت (۲۰۰۲) دریافت که مذاکره میانجی گری، مشاوره و مدافعه در رفع یا کاهش تعارضات موثر بوده اند(١٤). برانون (۲۰۰۲) دریافت مذاکره موفقیت آمیز در مورد منافع زنان در مدارس مستلزم درگیری در همه استراتژی های مذاکره است، زیرا هرکدام از آن ها دارای تاثیر خاصی بوده و اما بیشترین تاکید بایستی به استراتژی فعال مبذول شود(۱۵). تحقیقات پوستوما در سطح دو فرهنگ امریکا و مکزیک نشان داد که استفاده از سبک های تعارض پدیده ای فرهنگی است و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است(١٦). ترابی پور(۲۰۰٦) در تحقیق خود به این نتیجه رسید افراد از نظر استراتژی های مدیریت تعارض به ترتیب، ۷/٤۹ درصد استراتژی عدم مقابله، ٦/٤٤ درصد کنترلی و ۷/۵ درصد استراتژی راه حل گرایی داشتند(۱۷). تورانی(۲۰۰۷) در تحقیقی دریافت سرپرستاران بیمارستان‌ها به میزان بالایی از سبک‌های مذاکره واقع گرایی، تحلیلی و هنجاری استفاده می‌کردند و تنها از سبک مذاکره‌ی شهودی به میزان مناسبی بهره می‌بردند. بین سطح تعارض پرستاران و میزان استفاده سرپرستاران از سبک های مذاکره همبستگی معکوسی وجود داشت، هرچند رابطه‌ی آماری معنی داری بین این متغیرها مشاهده نشد(۱۸). کریمی(۲۰۰۹) در تحقیق خود پی برد بین هوش عاطفی و انتخاب راهبرد کنترل همبستگی معنی دار منفی وجود دارد. بین هوش عاطفی و انتخاب راهبرد راه حل گرایی همبستگی معنی دار مثبت مشاهده شد. بین هوش عاطفی و راهبرد عدم مقابله هیچ گونه همبستگی

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

مشاهده نشد(۱۹). ترابی پور(۲۰۱۰) دریافت در زمینه‌ی به کارگیری استراتژی های مدیریت تعارض، مدیران پرستاری به ترتیب ٤۲/۹ درصد استراتژی راه حل گرایی، ۳٤/۳ درصد از استراتژی عدم مقابله، ۷/۱ درصد از استراتژی کنترلی و ۵/۷ درصد از استراتژی ترکیبی استفاده کرده اند. همچنین میزان کاربرد سبک های مذاکره در میان این افراد به ترتیب ۳۰ درصد سبک واقع گرایی، ۲٤/۳ درصد سبک تحلیلی، ۱۷/۱ درصد سبک ترکیبی، ۱۵/۷ درصد سبک هنجاری و ۱۲/۹ درصد سبک شهودی بوده است. بین سابقه‌ی مدیریت افراد و استراتژی راه حل گرایی ارتباط آماری معنی دار وجود داشت. بین استراتژی های مدیریت تعارض و سبک مذاکره افراد مورد مطالعه ارتباط معنی داری وجود نداشت(۲۰).

نکویی مقدم(۲۰۱۰) دریافت راهبرد های مدیریت تعارض مورد استفاده در بیمارستان های آموزشی شهر کرمان به ترتیب عدم مقابله، راه حل گرایی و کنترلی می باشد(۲۱).

به سوالاتی نظیر سووالات زیر در این تحقیق باید پاسخ داد.

۱- مدیران به چه میزان سبک های مذاکره تحلیلی، واقع گرایی، شهودی و هنجاری را بکار می‌بندند؟

۲- مدیران به چه میزان از استراتژی های مدیریت تعارض (عدم مقابله، کنترل و راه حل گرایی) استفاده می‌کنند؟

۳- بین کاربست سبک های مذاکره (واقع گرایی، تحلیلی، شهودی و هنجاری) و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تا چه اندازه رابطه است؟

٤- بین سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض (راه حل گرایی، عدم مقابله، کنترل) مدیران تا چه اندازه رابطه است؟

۵- بین دیدگاه مدیران در مورد کاربست سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض بر حسب ویژگی های دموگرافیک(دانشکده محل خدمت، سابقه خدمت و وضعیت استخدامی)تا چه اندازه تفاوت است؟

روش بررسی

نوع پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه‌ی آماری شامل ۹۵ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان (مدیران و معاونان دانشگاه، مدیران و معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها و مدیر و معاونان بیمارستان) بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم، ۸٤ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

از آنجاکه در این پژوهش، واریانس جامعه آماری نامعلوم است، انجام یک مطالعه‌ی مقدماتی روی تعدادی از مدیران ضروری می باشد. لذا ۳۰ نفر از مدیران به صورت تصادفی انتخاب گردید و پرسشنامه‌ها در بین آن ها توزیع شد، پس از استخراج داده‌های مربوط به پاسخ های گروه مزبور و پیش برآورد واریانس حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول ۸٤ نفر به دست آمد.

برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه بسته پاسخ استفاده گردید:

الف)پرسشنامه‌ی مهارت‌های مذاکره: ابتدا پرسشنامه در قالب ٦۰ سوال بر اساس سبک های (واقع گرایی، تحلیلی، شهودی و هنجاری) طراحی شده بود که پس از اجرای مطالعه مقدماتی و تعیین روایی و پایایی به ۵۰ سوال تقلیل داده شد. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی، صوری و سازه استفاده گردید. به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی این تحقیق هر دو پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت و روانشناسی قرار گرفت و بعد از دریافت نظرات آنان اصلاحات ضروری در پرسشنامه‌ها انجام شد. آزمون KMO=۰/۷۱ و بارتلت نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد.

ب)پرسشنامه‌ی مدیریت تعارض: ابتدا پرسشنامه در قالب ۵۰ در قالب مولفه‌های (راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل گرایی) سوال طراحی شده بود که پس از اجرای مطالعه مقدماتی و تعیین روایی و پایایی به ٤٤ سوال تقلیل داده شد.

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

همچنین نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه تایید شد که در آن ۰/۷۷ واریانس سوال ها استخراج شده بود. آزمون KMO=۰/۸ و بارتلت نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. در این تحقیق برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرانباخ استفاده گردیده است.

جدول ۱: برآورد پایایی هریک از مولفه‌های سبک‌های مذاکره و مدیریت تعارض

	متغیر	تعداد سوال	ضریب پایایی		سطح معناداری
سبک های مذاکره	واقع‌گرایی	۳	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۰۰۰
	تحلیلی	۳	۰/۹۲		
	شهودی	۵	۰/۸۷		
	هنجاری	۵	۰/۹۱		
مدیریت تعارض	راهبرد کنترل	٤	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۰۰۰

ضریب پایایی پرسشنامه سبک های مذاکره ۰/۹۰ برآورد گردید که در سطح آلفای ۱ درصد معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری است.

ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت تعارض ۰/۸۸ برآورد گردید که در سطح آلفای ۱ درصد معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه گیری است.

یافته‌ها

۱- مدیران به چه میزان سبک های مذاکره تحلیلی، واقع گرایی، شهودی و هنجاری را به کار می‌بندند؟

۲- مدیران به چه میزان از استراتژی های مدیریت تعارض (عدم مقابله، کنترل و راه حل گرایی) استفاده می کنند؟

جدول(۲) مقایسه میانگین نمرات سبک های مذاکره مدیران

منبع	درجه آزادی	t	میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
تحلیلی	۸۳	۳/۱۸	۳/۱۰	۰/٤	۰/۰۰۲
واقع گرایی	۸۳	۱/۳٤	۳/٤۲	۰/۳	۰/۰۰۰
شهودی	۸۳	۹/۵۵	۳/۱۲	۰/٤	۰/۰۰۲
هنجاری	۸۳	۸/٦	۳/۳٤	۰/۳۷	۰/۰۰۰

جدول۲ نشان می‌دهد میانگین هر یک از مولفه های سبک مذاکره بالاتر از حد متوسط است. از این بین بیشترین میزان گرایش نسبت به کار بست سبک مذاکره واقع گرایی و کمترین آن ها نسبت به کاربست سبک مذاکره تحلیلی بوده است.

جدول(۳) مقایسه‌ی میانگین نمرات استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران

منبع	درجه آزادی	t	میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
راه حل گرایی	۸۳	۱۰/۱	۳/۵۵	۰/۳۸	۰/۰۰۰
عدم مقابله	۸۳	۸/۷۳	۳/۵	۰/۵۸	۰/۰۰۰
کنترل	۸۳	۱۰/۷	۳/٤۱	۰/٤٦	۰/۰۰۰

جدول۳ نشان می دهد میانگین هر یک از مولفه های مدیریت تعارض بالاتر از حد متوسط است. از این بین بیشترین میزان گرایش به سبک راه حل گرایی و کمترین گرایش به سبک کنترل بوده است. بین کاربست سبک های مذاکره (واقع گرایی، تحلیلی، شهودی و هنجاری) و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران تا چه اندازه رابطه است؟

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

جدول(٤) ضرایب رگرسیون سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض

مدل	B	خطای استاندارد	Beta	t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۱/۲۸	۰/۷۱		۱/۸	۰/۰۷۷
سبک تحلیلی	۰/۳۵	۰/۱۰۵	۰/۳٦	۳/۳٦	۰/۰۰۱
هنجاری	۰/۲۷	۰/۱۱	۰/۲	۲/۱	۰/۰٤
شهودی	۰/۰٦۳	۰/۱۰٦	۰/۰٦٤	۰/٦	۰/۵۵
واقع گرایی	۰/۰٦٦	۰/۱۳۵	۰/۰۵	۰/۵	۰/٦۳

ضرایب رگرسیون نشان داد بین سبک‌های مذاکره (واقع‌گرایی، تحلیلی، شهودی و هنجاری) و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه وجود دارد. از بین متغیرها، فقط سبک تحلیلی و هنجاری قابلیت تبیین و پیش بینی مدیریت تعارض را دارند و می توانند در مدل رگرسیونی قرار گیرند.

٤- بین سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض (راه حل گرایی، عدم مقابله، کنترل) مدیران تا چه اندازه رابطه است؟

جدول(٥) ضریب همبستگی سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض

	متغیر	تعداد	r	ضریب تعیین	سطح معناداری
سبک های مذاکره	مدیریت تعارض	۸٤	۰/٤	۰/۱٦	۰/۰۰۰
	راه حل گرایی	۸٤	۰/٤٦	۰/۲۱	۰/۰۰۰
	عدم مقابله	۸٤	۰/۲۲	۰/۰٤	۰/۰۵
	کنترل	۸٤	۰/۳۵	۰/۱۲	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی نشان داد بین کاربست سبک های مذاکره و همه راهبردهای مدیریت تعارض (راه حل گرایی، عدم مقابله، کنترل) مدیران رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین ارتباط بین کاربست سبک های مذاکره با راهبرد راه حل گرایی با میزان ۰/٤٦ بود.

۵- بین دیدگاه مدیران در مورد کاربست سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض بر حسب ویژگی های دموگرافیک (سابقه‌ی خدمت، دانشکده‌ی محل خدمت و وضعیت استخدامی)تا چه اندازه تفاوت است؟

جدول(٦) مقایسه‌ی میانگین هر یک از متغیرها بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک

متغیر		تعداد	F	سطح معناداری
دانشکده محل خدمت	مذاکره	۸٤	۰/۲۷	۰/٦۳۵
	تعارض	۸٤	۰/۱	۰/۷٦
وضعیت استخدامی	مذاکره	۸٤	۱/۱۵	۰/۳۲
	تعارض	۸٤	۱/۳	۰/۲۸
سابقه خدمت	مذاکره	۸٤	۰/۲۹	۰/۷۵
	تعارض	۸٤	۱/۸۱	۰/۱۷

تحلیل واریانس نشان داد بین هر یک از متغیرهای سبک مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض بر حسب ویژگی های دموگرافیک (سابقه خدمت، دانشکده محل خدمت و وضعیت استخدامی) تفاوت معنادار وجود ندارد.

بحث

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که مدیران در ارتباطات و کنش و واکنش های خود با دیگران ازسبک های مختلف مذاکره و استراتژی های متفاوت مدیریت تعارض استفاده نموده‌اند و تنها یک سبک خاص مورد توجه آن‌ها نبوده است، بلکه در شرایط مختلف بسته به نوع ارتباطی که با افراد مختلف دارند و مسایل و مشکلاتی که با آن روبرو می‌شوند ممکن است هر یک از این سبک ها کما و بیش مورد توجه قرار گیرند.که از این بین بیشترین میزان گرایش نسبت به کار بست سبک مذاکره واقع گرایی و کمترین آن ها

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

نسبت به کاربست سبک مذاکره تحلیلی بوده است. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق ترابی پور(۲۰۱۰) و تورانی(۲۰۰۷) همسویی و مطابقت دارد. ترابی پور(۲۰۱۰) دریافت در زمینه‌ی به کارگیری میزان کاربرد سبک‌های مذاکره در میان این افراد به ترتیب سبک واقع‌گرایی، سبک تحلیلی، سبک هنجاری و سبک شهودی بوده است(۲۰). تورانی(۲۰۰۷) دریافت سرپرستاران به میزان بالایی از سبک های مذاکره واقع گرایی، تحلیلی و هنجاری استفاده می کردند و تنها از سبک مذاکره شهودی به میزان مناسبی بهره می بردند(۱۸).

از این نتیجه می‌توان استنباط نمود که مدیران در ارتباط با مشکلاتی که در دانشگاه بروز می‌نماید، با سایر کارکنان همفکری نموده و واقعیات را در بررسی مشکلات در نظر می‌گیرند و برای حل مشکل معمولاً به دنبال این هستند که از جزییات موضوع مورد بحث آگاهی پیدا کنند. هرچه مشارکت در سازمان بین مدیران و کارکنان بالاتر باشد موفقیت آن سازمان نیز بیشتر خواهد بود و اگر مذاکره مدیران برای بهره گیری از اطلاعات و دانسته‌های هر یک از اعضا و تبادل اطلاعات و افکار آن ها باشد بی شک در روشن ساختن جنبه‌های متفاوت مسایل یا مشکلات مفید خواهد بود و در از بین بردن کدورت ها و دشمنی ها و نزدیک ساختن عقاید و نظرات، موثر و سودمند واقع خواهد شد. علاوه بر این ها، اگر مدیران در جلسات بحث و مذاکره به دیگران نیز فرصت اظهارنظر و مشارکت در اتخاذ تصمیمات را بدهند، این امر خود باعث می‌شود که راه حل های بهتری ارایه شده و از آن ها حمایت و پشتیبانی به عمل آید.

از طرف دیگر، با توجه به اینکه در بین سبک ها کمترین کاربست مربوط به سبک مذاکره‌ی تحلیلی بود، می‌توان استنباط کرد که مدیران کمتر از دلایل منطقی برای حل مشکل استفاده کرده‌اند. مدیران برای موفقیت بیشتر باید به این مورد توجه داشته باشند که هرچه رفتارشان با ملایمت، متانت، ملاطفت و خونسردی همراه باشد و در جوی دوستانه مشکلات ومسایل مطرح شود، پذیرش آن از طرف دیگران بیشتر است و مدیر قاطع کسی است که با اندیشه و تفکر مسایل و مشکلات را تجزیه و تحلیل، راه حل های متفاوت را تشخیص، و بهترین راه را انتخاب نماید.

اما در زمینه‌ی استفاده‌ی مدیران از استراتژی‌های مدیریت تعارض، نتایج نشان می‌دهد که تنها یک استراتژی خاص مورد توجه آن ها نیست، بلکه در شرایط و موقعیت های مختلف ممکن است هر یک از استراتژی ها توسط آن ها به کار برده شود یا به عبارت بهتر هیچ یک از استراتژی های مدیریت تعارض قابل کاربرد در تمام موقعیت ها نبوده و موقعیت های مختلف، استراتژی های متفاوتی را می‌طلبد. در این پژوهش مدیران بیشترین گرایش را به کاربرد استراتژی راه حل گرایی (همکاری و مصالحه) و کمترین گرایش را به استراتژی کنترل داشته اند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق ترابی (۲۰۰۶)، ترابی پور(۲۰۱۰) همسویی و مطابقت دارد ولی با نتایج تحقیق نکویی مقدم(۲۰۱۰) همسو نیست.

ترابی(۲۰۰۶) دریافت افراد از نظر استراتژی های مدیریت تعارض به ترتیب استراتژی راه حل‌گرایی، عدم مقابله و کنترلی داشتند(۱۷). ترابی پور(۲۰۱۰)دریافت در زمینه‌ی به کارگیری استراتژی‌های مدیریت تعارض، مدیران به ترتیب استراتژی راه حل‌گرایی، عدم مقابله و استراتژی کنترلی استفاده کرده اند. اما نکویی مقدم(۲۰۱۰) دریافت راهبرد های مدیریت تعارض مورد استفاده به ترتیب عدم مقابله، راه حل گرایی و کنترلی می باشد(۲۱).

از این نتیجه می توان استنباط کرد، مدیران انعطاف پذیر و محتاط هستند، به دیگران اعتماد کرده و انتقادپذیرند، اعتماد به نفس داشته و سعی می‌کنند برای دیگران احترام قایل شوند، به دنبال راه حلی هستند که برای هر دو طرف رضایت بخش و قابل قبول باشد، و کمتر به دنبال سلطه جویی و برتری طلبی هستند تا از طریق اعمال قدرت و تسلط سعی در کنترل و سرکوب تعارض کنند.

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

ضریب همبستگی نشان داد بین کاربست سبک های مذاکره و همه راهبردهای مدیریت تعارض (راه حل گرایی، عدم مقابله، کنترل) مدیران رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین ارتباط بین کاربست سبک های مذاکره با راهبرد راه حل گرایی با میزان ۰/٤٦ بود. نتایج تحقیق حاضر با نتیجه‌ی تحقیق ترابی پور(۲۰۱۰) که معتقد بود بین سبک های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه وجود ندارد همسو نیست(۲۰). بر این اساس مدیرانی که از استراتژی راه حل‌گرایی استفاده می‌کنند از تمام سبک ها با توجه به موقعیت و شرایط زمانی و مکانی استفاده می نمایند. می توان استنباط نمود مدیرانی که گرایش به استفاده از استراتژی راه حل گرایی دارند از بیشتر سبک های مذاکره در حل مشکلات و در ارتباطات خود استفاده می‌کنند، به عبارت دیگر مدیرانی که به همکاری، رضایت طرفین، حفظ منافع هر دو طرف، رویارویی با تعارض و برخورد آگاهانه و آزاد با آن توجه دارند و در صدد درک نیازها، استعدادها و مشکلات دیگران و کوشش برای تامین شکوفایی و حل آن ها دارند به حرف های طرفین خوب گوش می دهند، به احساسات و عواطف افراد برای رسیدن به توافق توجه می کنند، استدلالات منطقی برای طرفداری از یک فرد بکار می برند و سعی می‌کنند علت اختلافات را به همراه حقایق ادراک کرده و با مشارکت و همفکری و همکاری دیگران، بهترین راه حل را از میان راه حل‌های ممکن برگزینند و تعارضات را برطرف کنند، همچنین از بحث آزاد استفاده می‌نمایند تا هر دو طرف بتوانند نظرات و ایده های خود را بیان نمایند.

نتایج تحقیق در ارتباط با عوامل دموگرافیک نیز نشان داد مدیرانی که دارای سابقه‌ی مدیریت بالا بوده‌اند بیشتر از سایر مدیران از سبک واقع‌گرایی و تحلیلی استفاده کرده‌اند و مدیران کم سابقه کمتر از سایر مدیران از سبک واقع گرایی استفاده کرده‌اند. استراتژی مورد استفاده‌ی مدیرانی که کمتر سابقه‌ی مدیریت داشتند کنترل و مدیرانی که دارای سابقه‌ی مدیریت زیاد داشتند بیشتر راه حل گرایی بوده است. بر اساس این نتایج مدیرانی که دارای سابقه‌ی کمتری هستند بیشتر تابع مقررات و قوانین بوده و به مقررات انضباطی متوسل می شوند و در هنگام اختلاف نظر بیشتر روی نظر خودشان تاکید دارند و اما مدیران دارای سابقه و تجربه بیشتر در مواقع اختلاف، تصمیم گیری مشارکتی را ترجیح می دهند و راه حلی را پیشنهاد می کنند که دیدگاه های طرفین در آن گنجانده شده باشد، تلاششان درجهت رسیدن به توافق است و به پیشنهادات دیگران نیز توجه می کنند به طور کلی این تحقیق نشان داد که عواملی چون دانشکده محل خدمت، وضعیت استخدامی و سنوات خدمت مدیریت نمی تواند در به کارگیری، و انتخاب سبک های مذاکره و استفاده از استراتژی های مختلف مدیریت تعارض موثر باشد.

نتیجه‌گیری

تعارض در سازمان یک فرآیند اجتناب ناپذیر بوده و باید مدیریت گردد. هر فرد با توجه به شرایط سنی، جنسی، فرهنگی، شغلی و غیره ممکن است از شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض در محیط کار بهره گیرد. به زعم نویسندگان مدیریت و رفتار سازمانی یکی از راه های موثر و کارآمد در کنترل تعارض، استفاده از سبک های مذاکره است. مذاکره زمانی که بخشهای درگیر اصرار در به دست آوردن سهم خود دارند موثرترین پاسخ به تعارض است. لذا آموزش مهارتهای مذاکره برای رسیدن به توافق برای مدیران و سرپرستاران ضروری است.

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

References

1- Morhed, G, Griffin, R. Organizational behavior, translated by Mehdi Alvani, Tehran: publication of Morvarid, 2005.

2-Lewicki, R. J. Negotiation: reading, exercises, and cases. (4th Ed). New York. Mc grow Hill, 2003.

3- Alavi, A. Organization and management psychology. Tehran: Center of Public Management Training; 1997.

4- Hindle, T. Negotiation technique, translated by Shafie Elahi, Tehran: Sargol, 2002.

5-Balay, R. Conflict management strategies of administrators and teachers, *Asian Journal of Management Cases*, 2006; 3(1): 5-24.

6-Kreitner, R. & Kinicki, A. Management of organizational behavior (concepts, theories & applications). Pooyesh publication; 2006.

7-Swanstrom, N, Weissmann, M. Conflict Management and Beyond: A conceptual exploration, 2005, Avaiable From : Http//www.Sikroadstudies.org.

8-Dubrin, AJ. Applying psychology, individual and organizational effectiveness, New Jersey; Pearson, Prentice Hall; 2004.

9-Gray B, Coleman P T, Putnam L L. Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change. *American Behavioral Scientist*; 2007, 50(11): 1415-1429.

10-Daft R L. Organization theory and design, Culture Research Bureau.2007.

11- Mir kamali M. Conflict management. *Journal of Management Knowledge*. 1992; 19: 48-58.

12-Sirivan, U. An investigation of the primary and secondary conflict management style preferences men and women in Thailand . .[Dissartation] Nara Southeast Turn University; 2001.

13-Larson, M. J. Conflict resolution negotiation,[Dissartation] George Manson University; 2001.

14-Barket Y S. The effect of unilateral conciliatory initiatives on negotiation ripeness in seemingly intractable conflicts. .[Dissartation] Columbia: University of Georgia, 2002.

15-Branon J V. Negotiating Feminist Interests in elementary and secondary school. University of Georgia, 2002. Avaiable From: .Http://WWW.lib.Ume.com.

16-Pusthuma R A. Conflict resolution styles between co-workers in US & Mexican cultures, *International Journal of Conflict*. 2006; 17(3): 242-260.

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

17- Torabi A. The relationship leadership style and conflict management in among managers in Lorstan hospitals,paer presen ted at 7th International conference of quality managers, 2006.

18- Toorani, S. The relationship between nurses conflict level in public hospitals with negotiation styles, *Journal of Qazvin Medical University*, 2012; 15(2): 63-69.

19- Karimi Y. The study of emotional intelligence and conflict management strategy in educational and executive in physical education colleges. *Journal of Harekat*, 2009, 32.

20- Torabi A. The relationship leadership style and conflict management in among managers in Ahvaz hospitals. *Journal of Medical Sciences*. 2010; 3: 45-56.

21- Nekoie Moghadam M. The relationship leadership style and conflict management strategies in Kerman hospitals. *Hospital Journal*, 2011; 1(2): 57-65.

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

An Analysis of the Relationship between Using Negotiation Styles and Managers Conflict Management Strategies at Kashan University of Medical Sciences

Rahimi H[1], Yazdekhasty A[1], Aghababaei R [2]

[1]Faculty of Human Sciences, university of Kashan, Kashan , Iran

[2] University of Isfahan, Isfahan, Iran

Corresponding Author: Rahimi H, Kashan University of Kashan, Faculty of Human Sciences Kashan , Iran

Email: hamid_rahimi_1982@yahoo.com

***Background and Objective*:** The purpose of this research was an analysis of the relationship between negotiation styles and managers' conflict management strategies at Kashan University of Medical Sciences. The research questions were set forth on the basis of such styles (factual, analytic, normative and intuitive) and conflict management strategies (problem solving, control and avoidance of confrontation).

***Materials and Methods*:** The research method was descriptive – correlative. Statistical population included 95 managers of Kashan state and Azad University. 84 managers were selected as the statistical sample utilizing classified random sampling. Data was collected by 2 close ended negotiation skills and conflict management questionnaires on the basis of Likert 5-grade scale. Reliability of the questionnaires was estimated to be 0.90 and 0.88.

Results: The results indicated that the most common negotiation style used by managers was the factual style, and the least was analytical negotiation style.

Key words: Negotiation styles, Conflict management, University, Managers

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]

[Downloaded from edujournal.zums.ac.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22519521.1391.5.9.2.7]