



بررسی به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی

ابراهیم افشار^۱، سعید رجایی پور^۲، آزاده مدنی^۳

دریافت: 1390/2/6، پذیرش: 1390/3/30

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی تفاوت در به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه و بررسی این تفاوت بر پایه متغیرهای جمعیت شناختی آنها (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) است. سبک‌های مدل توماس (اجبار، اجتناب، گذشت، سازش و همکاری) به عنوان چارچوب نظری به کار گرفته شد. با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته به گردآوری اطلاعات پرداخته شد. جامعه آماری، مدیران کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور بودند. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ناحیه‌ای، 145 نفر از مدیران برای پاسخگویی به پرسش‌های پرسشنامه انتخاب شدند. برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های توصیفی درصد، میانگین، انحراف معیار، واریانس و آزمون‌های استنباطی مانند t تک متغیره، T^2 هتلینگ، تحلیل واریانس چند عاملی (MANOVA) و تعقیبی توکی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ترجیح مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی برای مدیریت تعارض سبک همکاری است؛ سبک‌های اجبار و سازش و سپس سبک‌های گذشت و اجتناب ترجیح بعدی مدیران هستند. همچنین بر پایه نتیجه پژوهش متغیرهای جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیئت علمی دانشگاه تأثیری روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض ندارند. مدیرانی که عضو هیئت علمی دانشگاه نبودند، تمایل بیشتری به استفاده از سبک گذشت داشتند. پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت روی انتخاب سبک مدیریت تعارض تأثیرگذار است. به این صورت که مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. همچنین با افزایش سابقه مدیریت، تمایل مدیران به استفاده از سبک اجتناب کمتر می‌شود. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که مدیران زن و مدیران مرد تمام وقت یا پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان عمل می‌کنند. همچنین مدیران مرد با سابقه، بیشتر از مدیران زن با

^۱ استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه اصفهان، e_afshar@hotmail.com

^۲ استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه اصفهان، s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه اصفهان azademadani87@gmail.com

سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند. از این رو، لازم است مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در زمینه آشنایی با انواع تعارض سازمانی، تعارض سازنده و مخرب، مدیریت تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض و چگونگی استفاده از تعارض برای پیشرفت و رشد سازمان آموزش ببینند.

کلید واژه‌ها: تعارض سازمانی، مدیریت تعارض، کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیران

بیان مسئله

از جمله مسئله‌هایی که مدیران کتابخانه‌ها به طور معمول با آنها مواجه هستند، تعارض‌هایی است که میان کارکنان آنها روی می‌دهد. در حالی که ذهن مدیر کتابخانه را دغدغه‌های بسیاری مشغول می‌کند، رو به رو شدن او با تعارض میان دو یا چند تن از کارکنان استرس‌زای دو چندان را بر او تحمیل می‌کند. رسیدگی و تلاش برای زدودن تعارض شاید از دردناک‌ترین کارکردهایی است که مدیر برعهده دارد. ولی هر مدیری می‌داند که از آن‌گیزی نیست و تصور نبودن تعارض در محیط کار و انکار و طرد وجود تعارض، در فرض‌های غیر واقع‌بینانه پایه دارد. زیرا محیط‌های کار سازمانی - به ویژه سازمان‌های بوروکراتیک - محل گردآمدن انسان‌هایی با هویت‌های گوناگون، و در پی آن، ترجیح‌های گوناگون است. این هویت‌ها و ترجیح‌ها را مدیر باید در جهانی با منابع و امکانات محدود سازش دهد و با کمک آنها به هدف‌های اعلام‌شده یا تلویحی سازمان برسد.

بروز تعارض در سازمان به دور از انتظار نیست و زدودن آن هم به انرژی و وقت زیادی نیاز دارد. مدیران برای اداره تعارض‌ها زمان زیادی صرف می‌کنند. یک بررسی نشان داده است به طور میانگین، مدیران ۲۰٪ از وقت خود را به اداره تعارض می‌گذرانند (Stroh, et al., 2002, p. 120).

در ادبیات تجویزی مدیریت، که وظیفه‌ها و کارکردهای مدیر برنامه‌ریزی^۱، سازماندهی^۲، کارگزینی^۳، دستوردهی یا هدایت^۴، هماهنگی^۵، گزارش‌گیری^۶ و بودجه‌نویسی^۷ بر شمرده شده است، اشاره مستقیمی به موضوع تعارض نگردیده است. اما در یک جمع‌بندی مشهور از کارکرد مدیر، وابسته به ادبیات توصیفی و بر پایه پژوهش (Mintzberg, 1973; 1975)، تعارض و مدیریت آن در سازمان‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. از ده نقشی که مینتزرگ برای مدیران شناسایی کرده، سه نقش با مدیریت تعارض

^۱ Planning

^۲ Organizing

^۳ Staffing

^۴ Directing

^۵ Coordinating

^۶ Reporting

^۷ Budgeting

پیوند دارد و یکی، یعنی اداره‌کننده آشوب‌ها، به صورت مستقیم برای مدیریت تعارض در نظر گرفته شده است (Stroh, et al., 2002, p. 120).

شکل‌گیری تعارض در سازمان‌ها و در میان افرادی که در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند، کم و بیش گریزناپذیر است. محیط کار کتابخانه‌های دانشگاهی نیز چنین است. ویژگی پایه‌ای این نوع کتابخانه‌ها که بررسی تعارض را در آنها لازم می‌دارد، حساسیت آنها و جایگاه و نقش ویژه‌ای است که در زمینه آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها دارند.

مدیری که تعارض، علت‌ها و ریشه‌های به وجود آورنده آن، نظرها، سلیقه‌ها و شخصیت‌های گوناگون کارمندان خود را به خوبی شناسایی و بررسی می‌کند، می‌تواند راه حل قانع‌کننده‌ای به دو طرف درگیر ارائه دهد. لازم است، جوی از آرامش، اعتماد و همکاری درون کتابخانه برقرار باشد تا کتابداران بتوانند به ارائه خدمات هرچه بهتر به مراجعه‌کننده‌ها پردازند.

با توجه به اهمیت این موضوع، ضروری است پژوهشی درباره میزان به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شود، تا مشخص شود مدیران از کدام سبک استفاده بیشتری می‌کنند.

تعارض و ماهیت آن

صاحب نظران تعریف‌های زیادی برای تعارض ارائه کرده‌اند. از جمله این تعریف‌ها، تعریف رایبیز (1388، ص. 267) می‌باشد. وی تعارض را فرایندی می‌داند که در آن "نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد الف انجام می‌شود تا تلاش‌های ب را از طریق سد کردن راه او خنثی کند؛ در نتیجه در رسیدن به هدف هایش در مانده می‌شود؛ یا اینکه الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید".

در مورد تعارض سه دیدگاه وجود دارد: سنتی، روابط انسانی، و تعاملی. طرفداران دیدگاه سنتی¹ عملکرد نادرست مدیر و کارکنان را دلیل شکل‌گیری تعارض می‌دانند و پیدایش آن را برای سازمان یکسره زیان‌بار می‌دانند. از این رو، به "مدیریت" آن باور ندارند و بر این باورند که مدیر با رفتار درست باید از پیدایش آن جلوگیری کند. از سوی دیگر، طرفداران دیدگاه روابط انسانی² بر این باورند که افزون بر اشتباه مدیر و کارکنان، عامل‌های دیگری نیز می‌تواند تعارض ایجاد کنند، تعارضی که گاه برای سازمان مفید است. در اینجا است که مفهوم "مدیریت تعارض" نمود می‌یابد. مدیران باید بتوانند با تعارض کنار بیایند و چگونگی مدیریت آن را بیاموزند (رایبیز، 1388، ص. 267-268).

¹ Traditional view

² Human relation view

دیدگاه تعاملی¹ جدیدترین دیدگاه در موضوع تعارض سازمانی است. نظریه پردازان این دیدگاه بر این باورند که تعارض گریز ناپذیر است و در برخی موردها حتی باید به تشویق و تحریک آن پرداخت. این دیدگاه تاکید می‌کند که وجود سطح مناسب و متعادلی از تعارض هر گاه که کارمندان دچار سستی و رکود می‌گردند، می‌تواند به ایجاد تغییرهای مثبت در گروه بیانجامد (رضاییان، 1382، ص. 9).

علت‌های بروز تعارض

ریشه تعارض را به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌کنند. عامل‌های فردی از تفاوت در ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، هنجارها، نگرش‌ها، استعدادها، توانایی‌ها و ویژگی‌های افراد در سازمان بر می‌خیزد. بر پایه این تفاوت‌ها، افراد هویت‌ها و ترجیح‌های متفاوت می‌یابند. در نتیجه ممکن است گاهی نتوانند با هم کار کنند و دچار تعارض شوند (Robbins & De Cenzo, 1998, p. 446).

عامل‌های سازمانی می‌تواند ساختاری باشد و یا به نوع پیوند میان عضوهای گروه‌های سازمانی مربوط شود. وابستگی وظیفه‌ها به گروه‌های سازمانی، کمیابی منابع، ابهام در زمینه مسئولیت و اختیارهای کارکنان، مشاهده رفتارهای غیر عادلانه، تغییرات در داخل و خارج سازمان، ضعف در ارتباط‌ها و وجود ارتباط‌های ناقص از علت‌های بروز تعارض در سازمان‌ها هستند. (احمدی، 1381، ص. 175؛ Baron & Greenberg, 1990, p.460; Mullins, 1989, p. 497).

مدیریت تعارض

کنت توماس² (Thomas, 1977) در پی بررسی‌ها و پژوهش‌های خود برای مدیریت تعارض سبک‌هایی را ارائه داده است که شامل سبک‌های اجبار، اجتناب، همکاری، گذشت و سازش هستند (Robbins & De Cenzo, 1998, p. 446). از آنجا که توماس تجزیه و تحلیل دقیق‌تری از مدل دو بعدی مدیریت انجام داده و به جزئیات اداره و زدودن تعارض توجه بیشتری داشته است، در پژوهش حاضر مدل او بنیان تدوین پرسشنامه قرار گرفت.

سبک اجبار³: مدیری که از این سبک استفاده می‌کند، از قدرت خود برای رسیدن به هدف‌های مورد نظرش استفاده می‌کند و به تأثیری که این کار او بر منافع و خواسته‌های دیگران دارد، توجهی ندارد. استفاده از این سبک موجب نارضایتی طرف بازنده می‌شود (Slocum & Hellriegel, 2007, p. 255).

¹ Interactionist view

² Kenneth Thomas

³ Domination

با استفاده از سبک اجبار یک طرف بازنده می‌شود. به نظر می‌رسد استفاده از این سبک تاثیرهای منفی روی گروه و سازمان دارد. مدیر در این روش راه حلی را به دو سوی درگیری تحمیل می‌کند و این امر منجر به نارضایتی و کاهش روحیه و انگیزه افراد و در پی آن، کاهش عملکرد گروه می‌شود. مدیرانی از سبک اجبار استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی خود مدار، سلطه جو و اقتدار طلب هستند و به روش اعمال قدرت و تسلط در تلاش هستند تا تعارض را کنترل کنند. این گونه مدیران وجود پایگاه و تفاوت قدرت میان مردم را امری درست و به کارگیری قدرت در محیط‌های سازمانی را مناسب می‌دانند. این گونه افراد رفتار دستوردهنده و سبکی خودکامه و خشن دارند (کلاتری، ۱۳۸۶، ص. ۶۷).

سبک همکاری^۱: در این روش مدیر می‌کوشد با مشورت و هم‌اندیشی با دو سوی تعارض، عامل‌های بروز و راه‌های حل اختلاف را به گونه‌ای که رضایت دو طرف حاصل شود، شناسایی و اعمال کند (Reece, 1996, p.353).

این سبک موقعیت برد-برد ایجاد می‌کند، یعنی شرایطی را به وجود می‌آورد که هر دو طرف درگیر، از نتیجه تعارض و راه حل پیشنهادی احساس رضایت کنند و خواسته‌های آنها تامین شود. به نظر می‌رسد، استفاده از این روش تاثیرهای مثبتی روی گروه و سازمان خواهد داشت و به پیشرفت و دستیابی گروه به هدف هایش می‌انجامد.

استفاده از رویکرد همکاری، فرهنگ مشارکت در فعالیت‌ها و حمایت در سازمان را گسترش می‌دهد (بزاز جزایری، ۱۳۷۷، ص. ۲۳). به وجود آمدن فرهنگ همکاری میان کارکنان، دستاوردهای خوبی به همراه دارد. از این جمله می‌توان به (۱) تمرکز گروه بر تولید، (۲) همبستگی و رضایت گروه و (۳) تامین هدف سازمان اشاره کرد (دفت، ۱۳۷۴، ص. ۸۷۳-۸۷۴).

مدیرانی که از نظر شخصیتی دارای اعتماد به نفس، استقلال رای، خود شناختگی، گوش شنوا، خلاقیت و پذیرنده انتقادهای واقع بینانه هستند، به اطمینان و صداقت ارزش می‌دهند و برای خود و دیگران احترام قائل هستند، به هنگام بروز تعارض تلاش می‌کنند از روش تحلیل و بررسی علت اصلی، آن را برطرف نمایند (کلاتری، ۱۳۸۶، ص. ۶۸).

سبک مصالحه/سازش^۲: مدیر می‌کوشد با وادار کردن هر دو طرف به گذشت و عقب نشینی از موضع خود، به وضعیت تعارض پایان دهد، به گونه‌ای که دو طرف در پایان، به بخشی از خواسته‌های خود دست یابند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص. ۷۳).

^۱ Collaboration

^۲ Compromise

استفاده از سبک سازش نتیجه های خوبی برای سازمان به همراه خواهد داشت؛ چرا که در این روش رضایت افرادی که درگیر تعارض شده اند تامین می شود؛ در نتیجه پس از حل تعارض، افراد با انگیزه بیشتری به کار خود برمی گردند.

مدیرانی از سبک سازش برای اداره تعارض استفاده می کنند که از نظر شخصیتی میانه رو، محتاط، انعطاف پذیر و سازش کار هستند و یاد گرفته اند در هر کاری معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آنها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است (کلانتری، 1386، ص. 68).

سبک اجتناب¹: مدیری که این سبک را به کار می برد وجود تعارض را نادیده می گیرد، او تصمیم گیری در مورد تعارض را به تعویق می اندازد، با این امید که گذشت زمان مسئله را حل کند. استفاده از سبک اجتناب افراد را ناراضی می کند (Slocum & Hellriegel, 2007, p. 255).

این سبک رویکردی باخت-باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می کنند. چرا که تعارض همچنان حل نشده باقی می ماند و هیچ کدام از دو طرف به خواسته های خود نمی رسند. وجود تعارض حل نشده احتمال بروز تعارض در فرصت های پسین و اختلال در جریان کار را افزایش می دهد. استفاده از این سبک در دراز مدت اثر بخشی سازمان را کاهش می دهد و به قطع شدن داد و گرفت های خبری، به وجود آمدن بی اعتمادی و از میان رفتن همیاری دو سویه میان کارکنان سازمان خواهد انجامید (امیر کبیری، 1385، ص. 569).

مدیرانی که از نظر شخصیتی تامین طلب، غیر ماجراجو، منزوی و کناره گیر، بی هدف، دلسرد و دچار ناامیدی هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید، طرف هیچ کس را نمی گیرند؛ بسیار کم مخالفت می کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می کنند تلاش نمی کنند و در همه حال بی طرفی خود را حفظ می کنند (کلانتری، 1386، ص. 68).

سبک گذشت²: گاهی در موقعیت تعارض، یک طرف به نفع طرف مقابل از خواسته های خود صرف نظر یا به سخنی دیگر، از خود گذشتگی می کند تا رابطه های میان اعضا و هماهنگی و پایداری گروه حفظ شود. این روش، موقعیت برد-باخت ایجاد می کند (Hanson, 2003, p.265).

وقتی یک طرف به هر دلیل از خواسته های خود می گذرد تا تعارض را فرو بنشانند، خود را بازنده می شمارد. به ویژه اینکه ممکن است دیگران گذشت یا از خود گذشتگی یک طرف را نشانه ضعف شخصیتی او به حساب بیاورند. این احساس باخت یا ضعیف بودن، بر روحیه و انگیزه افراد اثر منفی دارد.

¹ Avoidance

² Accommodation

افرادی از این سبک استفاده می‌کنند که دارای انگیزه‌های قوی اجتماعی و وابستگی به دیگران، محبوبیت طلبی و مورد قبول و تایید دیگران واقع شدن هستند. در نتیجه برای رابطه‌های خوب با دیگران و "آدم خوبی بودن" اهمیت زیادی قائل می‌شوند. در بیشتر موردها به اختلاف‌ها دامن نمی‌زنند و هنگامی که اختلافی پیش می‌آید، بیشتر تلاش می‌کنند احساس دشمنی را فرو نشانند و دیگران را آرام کنند (کلانتری، ۱۳۸۶، ص. ۶۷).

پیشینه پژوهش

با مطرح شدن سبک‌های گوناگون در مورد مدیریت تعارض سازمانی و روش‌های مختلفی که مدیران برای اداره تعارض استفاده می‌کنند، پژوهش‌های زیادی درباره روش‌های مورد استفاده مدیران و متغیرهایی که روی مدیریت آنها اثر می‌گذارد، انجام شده است. در ادامه تلاش می‌شود برخی از پژوهش‌هایی که در مورد تعارض در سال‌های اخیر انجام شده، معرفی شود. نتیجه پژوهش‌ها، تفاوت‌هایی را در اولویت‌های مدیران در استفاده از سبک‌های پیش‌گفته، نشان می‌دهد.

در پژوهشی الگوهای مدیریت تعارض در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه بررسی شد. بررسی‌ها نشان داد مدیران در هنگام رو به رو شدن با تعارض، گرایش به استفاده از سبک اجتناب دارند (Adomi & Ozioma Anie, 2006, p. 520).

پژوهش‌هایی نیز به بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض در محیط‌های آموزشی پرداختند. از این جمله، در پژوهشی نظر مدیران دبیرستان‌های پنجگانه شهر اصفهان درباره چگونگی برخورد با تعارض بررسی و مشخص شد. بر پایه یافته، این مدیران به استفاده از سبک همکاری تمایل بیشتری دارند و سبک‌های سازش و اجبار، اولویت‌های بعدی آنها هستند (صابری، ۱۳۷۵، ص. ۸-۹). پژوهش دیگری نشان داد که مدیران به هنگام رویارویی با تعارض، به ترتیب از شیوه‌های سازش، همکاری، اجبار، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند. در حالی که، نظر دبیران این بود که مدیران برای حل تعارض به ترتیب از سبک‌های سازش، اجبار، همکاری، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند (سخایی قلعه رودخانی، ۱۳۷۷). حیدری (۱۳۸۲) نیز نشان داد که مدیران مدرسه‌ها، گرایش بیشتری به کاربرد استراتژی راه حل یابی (همکاری و سازش) و گرایش کمتری به استراتژی اجبار داشتند.

دیویس و هالند (Davis & Holland, 1989) در کلانتری، ۱۳۸۶، ص. ۶۹، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که زیردستان و مدیران در مورد سبک‌های مدیریت تعارض تا اندازه‌ای توافق دارند، و به نظر هر دو گروه شیوه‌های همکاری، اجتناب، سازش و اجبار برای حل تعارض نمایانی بیشتری در میان مدیران داشت.

پژوهشی به منظور بررسی شیوه های کارآمد و ناکارآمد مدیریت تعارض به وسیله سیمونتی و نیکودیم (Simonty & Nikodime, 1989) در کلاتری، 1386، ص. 69، انجام شد. نتیجه نشان داد بیشتر مدیران شیوه همکاری را شیوه ای کارآمد برای زدودن تعارض می‌دانند. ولی مدیران رده بالا از شیوه اجبار به عنوان شیوه کارآمدتر یاد کردند.

توماس (Thomas, 1977) در حیدری، 1382، ص. 84، در پژوهشی دریافت که مردان روش اجبار را ترجیح می‌دهند، در صورتی که زنان گرایش به روش سازش و همکاری دارند.

سیرون¹ (Sirivun, 2001) در کلاتری، 1386، ص. 72، نیز در پژوهشی مشابه، به بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد دانشکده ها در تایلند پرداخت. نتیجه این پژوهش نشان داد که بیشترین سبک استفاده شده توسط مدیران مرد و زن در زدودن تعارض ها، به ترتیب سبک های همکاری و سازش بوده است.

طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش توصیفی و پیمایشی است. نخستین هدف این پژوهش آن است که میزان اقبال مدیران کتابخانه های دانشگاهی کشور به هر یک از سبک های اجتناب، سازش، همکاری، اجبار و گذشت و نیز به کار گیری این سبک ها در مدیریت تعارض را شناسایی کند. همچنین، پژوهش جاری در پی آن است که به بررسی وجود یا نبود همبستگی میان سبک مورد نظر مدیر کتابخانه دانشگاهی و جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن پست مدیریتی و تجربه او بپردازد.

شرکت کنندگان در این پژوهش، 350 عضو جامعه مدیران کتابخانه های دانشکده ای و مرکزی دانشگاه های دولتی سراسر کشور در سال تحصیلی 88-89 بودند. با توجه به گستردگی و پراکندگی جامعه مورد نظر، از روش نمونه گیری تصادفی ناحیه ای استفاده شد تا امکان انتخاب نمونه به صورت تصادفی و منطقی فراهم شود. این کار با اتکا به تقسیم بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از دانشگاه های کشور انجام شد. از هر یک از 7 منطقه تهران، مرکزی، شمال و شمال شرق، شمال غرب، شرق و جنوب شرق، جنوب و جنوب غرب، و غرب، 4 منطقه تهران، مرکزی، شمال غرب، و شرق و جنوب شرق به صورت تصادفی به عنوان جامعه مادر انتخاب و از هر کدام از این منطقه ها، 5 دانشگاه به عنوان

¹ Sirivun

نمونه آماری برگزیده شد. جدول 1، چگونگی توزیع نمونه آماری به تفکیک منطقه و دانشگاه های مورد نظر و همچنین تعداد مدیران در هر منطقه را نشان می دهد.

جدول 1. توزیع نمونه آماری به تفکیک منطقه ها

منطقه مرکزی	تعداد	منطقه شمال غرب	تعداد	منطقه شرق و جنوب شرق	تعداد	منطقه تهران	تعداد
دانشگاه اصفهان	9	دانشگاه ارومیه	9	دانشگاه فردوسی مشهد	11	دانشگاه تربیت مدرس	12
دانشگاه اراک	3	دانشگاه محقق اردبیلی	7	دانشگاه بجنورد	1	دانشگاه تهران	10
دانشگاه کاشان	5	دانشگاه تبریز	12	دانشگاه با هنر کرمان	5	دانشگاه علامه طباطبائی	7
دانشگاه یزد	6	دانشگاه صنعتی سهند	4	دانشگاه ولی عصر رفسنجان	1	دانشگاه شهید بهشتی	10
دانشگاه قزوین	8	دانشگاه زنجان	5	دانشگاه سیستان	10	دانشگاه علم و صنعت	10
جمع	31	جمع	37	جمع	28	جمع	79

پس از تهیه پرسشنامه، برای محاسبه حجم نمونه، پرسشنامه به یک نمونه 25 نفری فرستاده شد. با استفاده از فرمول کوکران¹، (نادری و سیف نراقی، 1388، ص. 115) حجم نمونه تعیین گردید. نمونه آماری پژوهش حاضر، 145 نفر از مدیران کتابخانه های دانشگاهی ایران بودند.

در این پژوهش برای گردآوری داده ها از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد. برای این منظور و پس از مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش، بر پایه آنچه در مورد مدیریت تعارض و سبک های مدیریت تعارض در متون مدیریتی و رفتار سازمانی موجود بود، پرسشنامه ای با 30 پرسش طراحی شد. این پرسشنامه شامل دو قسمت بود. بخش نخست، پرسشنامه مدیریت تعارض بر پایه مدل کنت توماس (Thomas, 1977) را در بر داشت. در این بخش برای هر کدام از سبک های مورد نظر 6 پرسش طراحی شد. بخش دوم پرسشنامه برای متغیرهایی مانند جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت به عنوان هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر مشخص شد. برای تبدیل کردن نظر پاسخگویان به اطلاعات کمی از طیف لیکرت به عنوان مقیاس پاسخگویی به پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه به 7 نفر از استادان متخصص در رشته مدیریت و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان داده شد و از نظرهای آنها در ویرایش

¹ Cochran

پرسشنامه بهره گرفته شد. به دست آمدن ضریب آلفای کرونباخ برابر با 0/87 نیز پایایی پرسشنامه را تایید کرد.

پرسش‌های پرسشنامه حاضر بر پایه سبک‌های مدیریت تعارض ساخته شده بود و 5 زیر مجموعه داشت. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، زیر مجموعه‌ها تحلیل شدند و ضریب آلفا برای هر یک محاسبه شد. این ضریب برای سبک اجتناب برابر با 0/86، برای سبک اجبار برابر با 0/73، برای سبک گذشت برابر با 0/85، برای سبک همکاری برابر با 0/83 و برای سبک سازش برابر با 0/81 بود.

145 پرسشنامه با پست برای نمونه پژوهش فرستاده شد. پس از پیگیری، 111 پرسشنامه برگشت داده شد. با بررسی پرسشنامه‌ها و حذف پرسشنامه‌هایی که ناقص بودند، اطلاعات 109 پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل وارد نرم افزار SPSS16 شد.

در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی به منظور خلاصه کردن و توصیف داده‌ها و از آمار استنباطی برای تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شد. آزمون‌های آماری استنباطی t تک متغیره، T^2 هتلینگ، تحلیل واریانس چند عاملی (MANOVA) و آزمون تعقیبی توکی، از آزمون t تک متغیره برای بررسی میزان استفاده از سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض در این پژوهش استفاده شد. آزمون T^2 هتلینگ برای بررسی وجود تفاوت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض و چگونگی این تفاوت استفاده شد. برای بررسی تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی و چگونگی تاثیر آنها بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض مدیران، از آزمون تحلیل واریانس و تعقیبی توکی استفاده شد.

یافته‌ها

برای پاسخگویی به پرسش‌های نخست تا پنجم پژوهش، از آزمون t تک متغیره استفاده شد. با توجه به این که در طیف لیکرت میانگین پاسخ به پرسش‌ها عدد 3 است، نتیجه هر آزمون t، با این میانگین فرضی مقایسه شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از پرسش‌ها در ادامه ارائه می‌شود.

پرسش نخست: به کارگیری سبک اجبار برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 2. بررسی میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی (n=109)

سطح معناداری p	t	میانگین	سبک مدیریت تعارض
0/0	7/49	3/5	سبک اجبار

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و بیشتر بودن مقدار میانگین سبک اجبار از میانگین طیف لیکرت (3)، می‌توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش دوم: به کارگیری سبک سازش برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 3. بررسی میزان استفاده از سبک سازش در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	t	سطح معناداری p
سبک سازش	3/48	12/5	0/0

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و بیشتر بودن میانگین سبک سازش از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3)، میزان استفاده از سبک سازش در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش سوم: به کارگیری سبک همکاری برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 4. بررسی میزان استفاده از سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	T	سطح معناداری p
سبک همکاری	3/99	26/16	0/0

همانطور که از جدول 4 مشخص است، مقدار t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% بزرگتر است، همچنین میانگین این سبک نیز از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3) بیشتر است. بنابراین میزان استفاده از سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش چهارم: به کارگیری سبک اجتناب برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 5. بررسی میزان استفاده از سبک اجتناب در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سطح معناداری p	t	میانگین	سبک مدیریت تعارض
0/12	1/189	2/78	سبک اجتناب

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول 5، t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول کوچکتر است؛ میانگین سبک اجتناب نیز از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3) کوچکتر است. پس میزان استفاده از سبک اجتناب در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از اندازه متوسط کمتر است.

پرسش پنجم: به کارگیری سبک گذشت برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 6. بررسی میزان استفاده از سبک گذشت در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سطح معناداری p	t	میانگین	سبک مدیریت تعارض
0/24	0/72	2/71	سبک گذشت

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و کوچکتر بودن میانگین سبک گذشت، از میانگین طیف لیکرت، می توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک گذشت در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از میزان متوسط کمتر است. برای اطمینان از وجود تفاوت در استفاده از سبک های مدیریت تعارض از آزمون T^2 هتلینگ نیز استفاده شد. این آزمون وجود تفاوت را در استفاده از سبک های گوناگون مدیریت تعارض نشان داد. جدول 7 نتیجه این آزمون را نشان می دهد.

جدول 7. بررسی وجود تفاوت در استفاده از سبک های مدیریت تعارض (n=109)

فرض صفر	مقدار آماره T^2	مقدار F	df1	df2	سطح معنی داری P
عدم وجود تفاوت	330/3769	63/63	4	105	0/00

بر پایه اطلاعات جدول 7، مقدار T^2 به دست آمده، از مقدار T^2 جدول در سطح خطای 5% بیشتر است، همچنین با توجه به سطح معنی داری، احتمال درست بودن فرض صفر از سطح معنی داری تعیین شده کم

تر است. بنابراین، در سطح اطمینان 95% فرض صفر رد می‌شود، و این یعنی حداقل بین استفاده از دو سبک مدیریت تعارض تفاوت معنی دار وجود دارد.

استفاده از فاصله اطمینان نشان داد که مدیران ابتدا به سبک همکاری رو می‌آورند، سپس از سبک‌های اجبار و سازش و در نهایت از سبک‌های گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند.

پرسش ششم: آیا میان روش‌های مدیریت تعارض مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی آنها (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) تفاوت وجود دارد؟

برای بررسی این پرسش از آزمون تحلیل واریانس (MANOVA) و تعقیبی توکی استفاده شد. نتیجه آزمون در جدول 8 نشان داده شده است.

جدول 8. نتایج آزمون MANOVA برای بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض

(n=109)

متغیر	تحلیل واریانس F	df	سطح معنی داری P
جنسیت	1/618	5	0/163
رشته تحصیلی	1/139	5	0/345
عضویت در هیئت علمی	1/163	5	0/333
پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت	4/024	5	0/002
تجربه مدیر	2/464	15	0/002

بررسی سطح معنی داری به دست آمده در سطح اطمینان 95% نشان داد که 1) جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیئت علمی تأثیری بر انتخاب سبک مدیریت تعارض مدیران ندارد. ولی 2) پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیر و میزان تجربه او در انتخاب سبک مدیریت تعارض اثرگذار است. برای بررسی چگونگی تأثیر گذاری متغیرهای پیش گفته روی انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض اثر بین آزمودنی‌ها بررسی شد که نتیجه آن در ادامه آورده می‌شود.

1- بررسی مقادیر p نشان داد فقط مقدار p برای سبک گذشت کوچکتر از مقدار از پیش تعیین شده بود. چون میانگین اعضای هیئت علمی در این سبک برابر با 2/86 و کمتر از دیگر سبک‌ها با میانگین 3/07 است. بنابراین، نسبت اعضای هیئت علمی به افرادی که هیئت علمی نیستند، در استفاده از سبک گذشت کمتر از دیگر سبک‌ها می‌باشد. از آنجا که هیئت علمی بودن تأثیری در انتخاب سبک مدیریت

تعارض ندارد، بر پایه یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت مدیرانی که هیئت علمی نیستند بیشتر از مدیران عضو هیئت علمی از سبک گذشت استفاده می‌کنند.

2- در بررسی سطح معنی داری مشخص شد تنها p محاسبه شده برای سبک اجتناب کوچکتر از مقدار تعیین شده است. از آنجا که میانگین نمره مدیران تمام وقت برابر با $3/17$ بیشتر از میانگین مدیران نیمه وقت ($2/77$) است، بنابراین مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می‌کنند.

3- در بررسی سطح معنی داری مشخص شد تنها p محاسبه شده برای سبک اجتناب کوچکتر از مقدار تعیین شده است. بنابراین تجربه در انتخاب سبک اجتناب اثر گذار است. با توجه به اینکه سابقه مدیریت در 4 سطح در نظر گرفته شده بود، برای بررسی این موضوع که تفاوت در استفاده از سبک مدیریت تعارض در کدام سطح رخ می‌دهد، از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. جدول 9 نتیجه این آزمون را نشان می‌دهد..

جدول 9. مقایسه اختلاف میانگین عامل تجربه بر روی سبک اجتناب

P	اختلاف میانگین	سطوح تجربه	سبک مدیریت تعارض
0/31	0/5656	1 تا 5 سال و 16 تا 20 سال	اجتناب
0/28	0/6111	6 تا 10 سال و 16 تا 20 سال	اجتناب

بر اساس داده‌های جدول 9، اختلاف میانگین سبک اجتناب، برای سابقه مدیریت 1 تا 5 سال و 6 تا 10 سال با تجربه 16 تا 20 سال معنی دار بود. یعنی هر چه تجربه مدیران بیشتر می‌شود، از سبک اجتناب کمتر استفاده می‌کنند. اختلاف میانگین در دیگر سبک‌ها و سابقه مدیریت، معنی دار نبود. یعنی میزان تجربه مدیران در انتخاب دیگر سبک‌های مدیریت تعارض تاثیری ندارد.

افزون بر بررسی تاثیر هر یک از متغیرها، تاثیر ترکیب آنها بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض نیز بیان می‌شود. از آنجا که رشته تحصیلی بر انتخاب سبک مدیریت تعارض اثر نداشت و تعداد مدیران عضو هیئت علمی نیز اندک بود، ترکیب این دو متغیر در نظر گرفته نشد. بنابراین فقط میزان تاثیر ترکیب متغیرهای جنسیت، تمام وقت یا پاره وقت بودن مدیریت و سطح تجربه مدیران سنجیده شد. پرسش‌های مطرح شده و پاسخ به دست آمده برای هر یک در ادامه ارائه می‌شود.

1. آیا زنان تمام وقت و نیمه وقت در انتخاب سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش، از آزمون t تک متغیره برای هر کدام از سبک‌های مدیریت تعارض استفاده شد. بررسی نتیجه آزمون نشان داد میزان t به دست آمده برای هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض از

مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% کوچکتر است و این یعنی رفتار زنان تمام وقت نسبت به زنان پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض تفاوت ندارد.

2. آیا مردان تمام وقت و پاره وقت در انتخاب سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. بررسی نتیجه نشان داد مقدارهای t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول کوچکتر است؛ و این یعنی رفتار مردان تمام وقت و مردان پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان است.

3. آیا مردان و زنان تا 5 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای پاسخ به این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از سبک‌های مدیریت تعارض نشان داد مقدار t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% کوچکتر است. این بدان معنی است که رفتار مدیران مرد و زن با توجه به تجربه مدیریت آنها (تا 5 سال سابقه) در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان است.

4. آیا مردان و زنان تا 10 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون در جدول 10 ارائه شده است.

جدول 10. بررسی رفتار مردان و زنان تا 10 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض (df=82)

سبک مدیریت تعارض	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
اجتناب	-0/028	0/139	-0/207	0/837
اجبار	-0/323	0/142	-2/28	0/025
گذشت	-0/106	0/134	-0/786	0/434
همکاری	-0/03	0/091	-0/332	0/741
سازش	0/015	0/091	0/169	0/866

یافته‌های جدول 10 نشان از آن دارد که تنها مقدار p به دست آمده برای سبک اجبار از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% کمتر است. بنابراین در این سبک رفتار مردان و زنان تا 10 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. در دیگر موردها رفتار مدیران یکسان می‌باشد. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از

آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر با 0/0125 به دست آمده است که کمتر از مقدار تعیین شده 0/05 است. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 10 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 10 سال سابقه تمایل به استفاده از سبک اجبار دارند.

5. آیا مردان و زنان تا 15 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. جدول 11 نتیجه آزمون را ارائه می دهد.

جدول 11. بررسی رفتار مردان و زنان تا 15 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک های مدیریت تعارض (df=93)

p	t	انحراف معیار	اختلاف میانگین	سبک مدیریت تعارض
0/485	-0/702	0/122	-0/085	اجتناب
0/006	-2/811	0/126	-0/356	اجبار
0/574	-0/565	0/120	-0/068	گذشت
0/935	-0/082	0/081	-0/006	همکاری
0/564	0/580	0/085	0/049	سازش

داده های جدول 11 حاکی از آن است که مقدار p برای سبک اجبار کمتر از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% است. بنابراین، در این سبک رفتار مردان و زنان تا 15 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. در دیگر موردها رفتار مدیران یکسان می باشد. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. مقدار معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر 0/003 به دست آمده است که کمتر از مقدار از پیش تعیین شده 0/05 است. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 15 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 15 سال سابقه، تمایل به استفاده از سبک اجبار دارند.

6. آیا مردان و زنان تا 20 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای پاسخ به این پرسش از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از سبک های مدیریت تعارض در جدول 12 ارائه شده است.

جدول 12. بررسی رفتار مردان و زنان تا 20 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض (df=101)

سبک مدیریت تعارض	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
اجتناب	-0/127	0/118	-1/074	0/285
اجبار	-0/272	0/125	-2/175	0/032
گذشت	-0/080	0/111	-0/72	0/473
همکاری	0/039	0/079	0/498	0/62
سازش	0/038	0/081	0/478	0/634

با توجه به اطلاعات جدول 12 مقدار p به دست آمده برای سبک‌های اجتناب، گذشت، همکاری و سازش بیشتر از 0/05 است. بنابراین، تفاوتی در رفتار مدیران در استفاده از این سبک‌ها وجود ندارد. ولی در سبک اجبار مقدار p به دست آمده از مقدار تعیین شده کوچکتر است. پس در این سبک رفتار مدیران مرد و زن تا 20 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر 0/016 به دست آمده است که کمتر از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% است. بنابراین، فرض صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 20 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 20 سال سابقه، از سبک اجبار استفاده می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که ترجیح مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در مدیریت تعارض به ترتیب، سبک همکاری، سپس سازش و اجبار است. سبک‌های گذشت و اجتناب کمتر مورد نظر آنها می‌باشد. بنابراین، مدیران از سبک‌های گوناگونی برای اداره تعارض استفاده می‌کنند، ولی برخی را بیشتر به کار می‌برند.

میزان استفاده از سبک اجبار از میانگین بیشتر است و کاربرد این سبک در ردیف دوم ترجیح مدیران قرار دارد. از آنجا که استفاده از این سبک به ایجاد نارضایتی و در پی آن کاهش روحیه و انگیزه افراد می‌انجامد باید مدیران در استفاده از این سبک میانه روی را رعایت کنند و آموزش‌های لازم را در این زمینه ببینند. مدیران باید توجه داشته باشند استفاده مداوم از سبک اجبار برای اداره تعارض، نه تنها کمکی به فرونشاندن اختلاف‌ها نمی‌کند، بلکه با به وجود آوردن نارضایتی میان کارکنان و بی‌توجهی به علت‌های ایجاد تعارض، زمینه را برای شکل‌گیری دوباره و شدیدتر تعارض‌ها فراهم می‌کند.

باید توجه داشت استفاده مداوم از یک سبک، در شرایط گوناگون مفید نخواهد بود. سبک‌هایی که برای مدیریت تعارض مطرح شده‌اند در شرایطی کارگشا هستند، ولی در شرایط دیگری همان سبک ممکن است کاری از پیش نبرد و شاید به شدید شدن اختلاف یا اختلال در گروه بیانجامد. برای نمونه، سبک همکاری به زمان زیادی نیاز دارد تا به نتیجه برسد. حال اگر در یک گروه تولیدی زمان تحویل فراورده فرارسیده باشد و همزمان اختلاف شدیدی هم میان عضوهای گروه ایجاد شود، استفاده از سبک همکاری نه تنها مشکل را حل نمی‌کند بلکه با شرایطی که ایجاد می‌کند، یعنی برگزاری جلسه‌های زیاد و سرگرم شدن کارکنان به ارائه نظرها و خواسته‌هایشان، زمان از دست می‌رود. یعنی گروه سرگرم اختلاف‌ها است و کارش را به موقع انجام نداده است. پس، گروه از رسیدن به هدفش باز مانده است. همچنین استفاده از سبک همکاری، برای نمونه در زمانی که علت تعارض اختلاف در ارزش‌های افراد است، مناسب نمی‌باشد.

نمونه دیگری که می‌توان ارائه داد، تعارضی است که اهمیت زیادی ندارد و با گذشت زمان حل می‌شود. پس، استفاده از سبک همکاری در این شرایط وقت‌مدیر و کارکنان را هدر می‌دهد و ممکن است هزینه‌های اضافی به گروه تحمیل کند. چنین تعارضی را باید با استفاده از سبک اجتناب حل کرد، یعنی بی‌تفاوت ماندن در برابر اختلاف به وجود آمده تا گذشت زمان آن را حل کند.

استفاده مناسب و به‌هنگام از یک روش ویژه برای حل تعارض، در مورد دیگر سبک‌ها نیز صادق است. برای نمونه، ممکن است اشتباه یک طرف هنگام انجام کار باعث ایجاد اختلاف شود، بهترین روشی که مدیر می‌تواند به کار گیرد استفاده از سبک گذشت برای حل تعارض است. به این معنی که طرفی که اشتباه کرده است را به گذشت از خواسته‌هایش دعوت کند تا به این وسیله اشتباه خود را جبران کند.

سبک اجبار هم با وجود نامناسب بودن در برخی شرایط، می‌تواند در شرایطی دیگر کارآمد باشد. برای نمونه وقتی اختلاف شدیدی بین اعضا ایجاد شود، مدیر می‌تواند با استفاده از اختیار و قدرت خود تعارض را حل کند. برای برطرف کردن اثرهای بدی که استفاده از سبک اجبار بر روحیه کارکنان دارد،

مدیر می‌تواند پس از آرام شدن دو طرف و بعد از این که چند روزی از برطرف شدن اختلاف گذشت، با دو طرف درگیر گفتگو کند. طوری که رضایت آنها تامین شود و روحیه و انگیزه لازم برای ادامه فعالیت‌های خود را بیابند.

بنابراین به مدیران توصیه می‌شود در موقعیت تعارض، شرایط شکل‌گیری اختلاف، شخصیت، سلیقه و نظر هر دو سوی درگیری، موقعیت گروه و علت پدید آمدن اختلاف را در نظر بگیرند و با توجه به این موارد سبکی که تعارض را بهتر مدیریت می‌کند، انتخاب کنند. چرا که اگر تعارض با روش مناسب مدیریت نشود نیز همچون تعارض مدیریت نشده می‌تواند در جریان عملکرد گروه مشکل‌آفرینی کند.

آنچه اهمیت دارد این است که مدیران در زمینه مدیریت تعارض و استفاده از هر سبک در موقعیت مناسب آموزش‌های لازم را ببینند. ممکن است مدیران همیشه از یک سبک ویژه استفاده کنند، چون فکر می‌کنند روش مناسبی برای حل تعارض است و همیشه هم جواب‌گو بوده و به حل تعارض کمک کرده است. شاید نوع شخصیت مدیر باعث شود همیشه از یک روش برای اداره تعارض استفاده کند؛ یا شاید مدیر تصور کند روش‌هایی که با استفاده از اجبار و زور تعارض را حل می‌کنند، نادرست است و اثر منفی دارد و بخواهد همیشه از روش‌هایی استفاده کند که با همکاری دیگران به حل تعارض بپردازند (سبک همکاری).

همه این موارد نیاز به آموزش و اصلاح تفکر و نظر مدیران دارد. آنچه باید توجه مدیران را به آن جلب کرد، این است که استفاده مداوم از یک سبک خاص در اداره تعارض مفید نخواهد بود و توجه به شرایط زمانی و موقعیت تعارض، شخصیت افراد درگیر و علت پدید آمدن تعارض کمک‌شایان توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض می‌کند.

همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران نیمه وقت از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد مدیرانی که بیشتر وقت خود را در کتابخانه و در تماس با کارمندان خود می‌گذرانند، نسبت به بروز تعارض و ناسازگاری میان افراد بی تفاوت‌تر شده‌اند. این دسته از مدیران بیشتر با

پدید آمدن تعارض در محل کار خود رو به رو هستند و به نظر می‌رسد به این نتیجه رسیده‌اند که بی‌تفاوت ماندن در مقابل تعارض‌ها، به حل شدن آنها می‌انجامد و افراد درگیر خودشان با هم کنار می‌آیند. بنابراین، بهتر است با آموزش این دسته از مدیران درباره پیامدهای منفی تعارض حل نشده و وجود کارمندان ناراضی در محیط کار، آنها را به استفاده از سبک‌های دیگری برای مدیریت بهتر تعارض تشویق کرد.

همچنین بر پایه یافته‌های این پژوهش، مدیران مرد با تجربه بیشتر از مدیران زن با سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند. سبک اجبار به ایجاد نارضایتی در افراد می‌انجامد و بدون علت‌یابی و برطرف کردن ریشه‌های تعارض، اختلافات را به صورت سطحی و موقتی حل می‌کند. بنابراین، توصیه می‌شود مدیران در این باره آموزش‌های لازم را ببینند تا کمتر از سبک اجبار استفاده کنند.



کتابنامه

- احمدی، مسعود (۱۳۸۱). مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی). تهران: نشر ویرایش.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: نگاه دانش.
- بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۷). مهارتهای مدیریت تعارض. تدبیر، ۸۶، ۲۲-۲۶.
- حیدری، فرزانه (۱۳۸۲). بررسی میزان کاربست سبک‌های مذاکره در استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۲).
- دفت، ریچارد (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار. (ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی). (ج. ۲). تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- رایبترز، استیفن پی. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی. (ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سمت.
- سختایی قلعه رودخانی، ابوطالب (۱۳۷۷). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای گیلان از نظر مدیران. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ۱۳۷۷). بازیابی شده در ۲۰ آذر، ۱۳۸۸ از <http://www.irandoc.ac.ir>
- صابری، زهرا (۱۳۷۵). بررسی نظرات مدیران دبیرستانهای نواحی پنجگانه اصفهان درباره نحوه برخورد مدیران با تعارض. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، ۱۳۷۵).
- کلاتری، محمد علی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با ویژگیهای شخصیتی مدیران دانشگاه‌های شهر یزد. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۶).
- نادری، عزت‌الله و سیف‌نراقی، مریم (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی

(باتاکید بر علوم تربیتی). (ویرایش پنجم). تهران: ارسباران.

- Adomi, E. E., & Ozioma Anie, S. (2006). Conflict management in Nigerian university libraries. *Library Management*, 27(8). Retrieved September 5, 2009 from Emerald Database. doi: [10.1108/01435120610686098](https://doi.org/10.1108/01435120610686098)
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. (3th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. California: Allyn & Bacon.
- Mullins, L. J. (1989). *Management and organizational behavior*. (2nd d). London: Pitman.
- Reece, B. L. (1996). *Effective human relations in organization*. (6th. ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (1998). *Essential concept and applications fundamentals of management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Slocum, J.W., & Hellriegel, Jr. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. South-Western: Thomson.
- Stroh, L. K., North Craft, G. & Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: a Management Challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.