



بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار

الهام رحیمی^۱، حمیدرضا رحیمی^۲

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور گرمسار

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور گرمسار

پست الکترونیکی: Rahimie^۲@yahoo.com

چکیده:

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار در سال ۱۳۹۶ می‌باشد. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از مدیران و کارکنان شهرستان سبزوار می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این مطالعه به صورت تصادفی ساده که از طریق جدول نمونه‌گیری مورگان به تعداد ۵۲ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد و معتبر راهبردهای مدیریت تعارض رایینز که پرسشنامه مدیریت تعارض دارای ۳۰ سوال می‌باشد و ۵ شیوه مدیریت تعارض را در درون ۳ راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایایی مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه خلاقیت رندسیپ که دارای ۵۰ سوال خلاقیت برای تعیین میزان خلاقیت کارکنان می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش، تحلیل توصیفی (جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و...) و تحلیل استنباطی انجام شده است؛ بطوریکه در تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها و پرسش‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تی (T) مستقل استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد بین سبک همکاری و مصالحه، سابقه کار، میزان تحصیلات و وضعیت تاهل با خلاقیت همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و از طرفی بین سبک عدم رویارویی و عدم رقابت با خلاقیت همبستگی معکوس و معنی‌دار وجود دارد. همچنین رابطه معنا داری بین جنسیت و سبک همکاری و مصالحه (راه حل‌مداری) مشاهده شد.

کلمات کلیدی: سبک‌های مدیریت تعارض، خلاقیت، مدیران،



مقدمه:

از ویژگی های بارز انسان و محور اساسی حیات او قدرت اندیشه اوست. انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح، تصمیم گرفته و توانسته است به حل مسائل و مشکلات بپردازد. و به رشد و تعالی نائل آید. بنابراین تمام موفقیت ها و پیشرفت های انسان در گرو اندیشه بارور و پویاست. از پیچیده ترین و عالی ترین جلوه های اندیشه انسان تفکر خلاق است که درباره آن نظرات مختلفی وجود دارد. رایج ترین تعریف محققان از خلاقیت عبارت است از: ایجاد طرحی جدید و متناسب. سازمان ها برای بقا و تداوم نقش مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه ها و نظرات نو و تازه هستند تا با دریافت دیدگاه های نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ و گرنه به زوال و نابودی محکوم خواهند شد همچنانکه مقاومت سازمانها در مقابل تغییرات و تحولات مختلف محیطی موجب حذف آنها و یا کم رنگ شدن نقششان شده و حتی در ادامه قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. امروزه در جریان نوجویی و خلاقیت و نوآوری در سازمان به عنوان یک راهبرد مناسب برای تطبیق سازمانها با شرایط پیچیده محیط فعالیت خود می باشد. در حقیقت امروزه شعار "فنا می شوید اگر خلاق نباشید" برای سازمانها یک هشدار جدی است (الونی، ۱۳۷۸)

عوامل موثر بر خلاقیت:

الف - عوامل محیطی یا بیرونی: ۱- آزادی ۲- منابع کافی ۳- وقت کافی ۴- جو مناسب ۵- طرح تحقیق مناسب ۶- فشار (برخی فشارها می تواند محرک خلاقیت باشد)

ب - عوامل فردی یا درونی: ۱- ویژگی های شخصی متنوع ۲- خودانگیزی ۳- توانایی های شناختی ۴- تمایل به خطر کردن ۵- تخصص در رشته ۶- تجارت متنوع

طبق تحقیقات آمابیل و همکارانش، عوامل محیطی در رشد خلاقیت عامل برجسته تری از مسائل فردی است، نکته مهم این است که سهم محیط بسیار متغیر تر است، یعنی راحت تر می توان عوامل اجتماعی را تغییر داد تا ویژگیهای و توانایی های فرد (آمابیل، ۱۹۸۸). دستیابی به خلاقیت مسئله ای است که کلیه ی جنبه های سازمان را، از فرهنگ تا ساختار و سیستم، محصولات و خدمات آن، تحت تأثیر قرار می دهد. خلاقیت یا فقدان آن مشکلی مجرد نیست که بتوان به طور جداگانه بررسی و به آسانی به آن سامان داد. بلکه چیزی است که در سازمانها به نحوی پویا، ماهرانه و پیچیده عمل می کند (گرت لوایز ۱۳۸۴ ص ۸۶).

برای ایجاد خلاقیت در سازمان باید به موارد زیر توجه کرد: ۱- کار گروهی و همکاری موثر ۲- پرورش تخصصی ۳- روحیه و انگیزه ۴- کار و سبک مدیریت

همکاری در مدیریت تعارض در سازمان ها باعث ایجاد خلاقیت و ارائه راه حل های نوآورانه برای رفع مشکلات در سازمان می شود (Thomas and Kilmann ۱۹۷۴). با توجه به اینکه در کشور ما تحقیقات اندکی انجام شده است، این مقاله به بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت پرداخته است. بنابراین متغیر دیگر تحقیق، مدیریت تعارض می باشد.

عصر ما عصر تغییرات و دگرگونی ها است و انسان منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم تضاد و تعارض سازمانی است. پیچیدگی روزافزون سازمان ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد سبب شده تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی مطرح گردد. تعارض مانند سکه ای است دارای دو روی مثبت و منفی است و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می کند. تعارض به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به



ستیزه جویی تبدیل شده است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن تأثیر می گذارد. اگر تعارض سازنده باشد، باعث بروز خلاقیت در سازمان می شود و در نهایت به مدیران کمک می کند تا به اهداف سازمانشان دست یابند و اگر مخرب باشد، می تواند سازمان را به نابودی بکشاند (Rosenfeld, ۱۹۹۹)

تعارض در سطح پایین که به واسطه ی علائمی چون بی علائقی یا عدم خلاقیت آشکار می شود، می تواند همانند تعارضات شدید به صورت یک مشکل بزرگ نمایان گردد. و همچنین زمانی که تعارض در سطح بهینه قرار داشته و نوع تعارض کارکردی باشد، عملکرد در سطح بالایی قرار می گیرد و روحیه ابتکار و نوآوری در سازمان حاکم خواهد شد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷). گاهی، مواردی در سازمان پیش می آید که مدیر باید به ایجاد زمینه های لازم برای تعارض اقدام ورزد تا تحرک و خلاقیت بیشتری در کارکنان به وجود آید و این زمانی است که خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود ندارد (کریتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴).

رابینز در مطالعات خویش نشان داد که، برای مدیریت تعارض پنج نوع سبک اصلی به شرح زیر وجود دارد:

۱- همکاری: انتخاب این سبک، به افراد کمک میکند تا به گونه ای در کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و در ضمن باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر شود. استفاده از این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می دهد و به افراد اجازه می دهد تا یکدیگر را بشناسند.

۲- مدارا (انعطاف پذیری): افرادی که این سبک را انتخاب می کنند از علایق و خواسته های خود می گذرند و به دیگران اجازه می دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه ی دوستانه ی خوب، از هر چیز دیگری مهم تر است. در واقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران می باشد.

۳- مصالحه (توافق): افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارند. زمانی که اهداف مختلف، درجات اهمیت متفاوتی برای طرفین دارد یا بخواهیم به یک راه حل موقت برسیم یا زمان تنگ است از این شیوه استفاده می کنیم.

۴- تحکم (رقابت جویی): انتخاب این سبک بدین معناست که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر خواسته های دیگران می داند. در این شیوه، یک طرف احساس می کند که موضوع فوق العاده برای او مهم است، لذا در به دست آوردن آن به سختی می کوشد و به مختل شدن روابط با طرف دیگر فکر نمی کند. در این شیوه، یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد.

۵- اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، خود را درگیر تعارض نمی کنند. تکیه کلام آن ها این است شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید. از این شیوه معمولاً زمانی استفاده می شود که موضوع پیش پا افتاده باشد (رابینز، ۱۹۹۷؛ ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹).

برخی از تحقیقات انجام شده در دو حوزه خلاقیت و مدیریت تعارض حاکی از ارتباط این دو مؤلفه است. ویلیامز در تحقیقات خود نشان داده است که وجود پدیده ی تعارض بین اعضای گروه ها موجب افزایش خلاقیت، ابتکار عمل و افزایش تولید می گردد (Williams, ۱۹۶۶)

در پژوهشی الگوهای مدیریت تعارض در کتابخانه های دانشگاهی نیجریه بررسی شد. بررسی ها نشان داد مدیران در هنگام رو به رو شدن با تعارض، گرایش به استفاده از سبک اجتناب دارند (Adomi and Ozioma Anie, S, ۲۰۰۶) 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).

توماس ۱۹۷۷ در پژوهشی دریافت مردان بیشتر روش اجبار را ترجیح می دهند، در صورتی که زنان بیشتر گرایش به روش سازش و همکاری دارند (حیدری، ۱۳۸۲).

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت تعارض با خلاقیت کارکنان می باشد، فرضیه های این آزمایش شامل:

- بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار رابطه وجود دارد.
- بین سبک های مدیریت تعارض با تفکیک جنسیت کارکنان شهرستان سبزوار تفاوت وجود دارد.
- بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.
- بین وضعیت تاهل و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.
- بین سن و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.
- بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.

روش تحقیق:

این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده ها، جزء تحقیقات توصیفی و از نوع همبستگی بوده و براساس اهداف تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی می باشد. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از مدیران و کارکنان شهرستان سبزوار می باشد. روش نمونه گیری در این مطالعه به صورت تصادفی ساده که از طریق جدول نمونه گیری مورگان به تعداد ۵۲ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری داده ها شامل دو پرسشنامه استاندارد و معتبر راهبردهای مدیریت تعارض رابینز که پرسشنامه مدیریت تعارض دارای ۳۰ سوال می باشد و ۵ شیوه مدیریت تعارض را در درون ۳ راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل گرایی مورد سنجش قرار می دهد و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ که دارای ۵۰ سوال خلاقیت برای تعیین میزان خلاقیت کارکنان می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش، تحلیل توصیفی (جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و...) و تحلیل استنباطی انجام شده است؛ بطوریکه در تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیه ها و پرسش ها از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تی (T) مستقل استفاده شده است. داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های تحقیق:

به منظور بررسی اطلاعات توصیفی؛ درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق در حجم نمونه در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره ۱: فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

شاخص ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۶
	زن	۱۶
		۷۲
		۳۲



دانشگاه فرهنگیان
فردوس



۷۴	۳۷	متاهل	وضعیت تاهل
۳۰	۱۵	مجرد	
۱۴	۷	۲۵-۳۰	سن
۲۸	۱۴	۳۰-۳۵	
۳۴	۱۷	۳۵-۴۰	
۲۴	۱۲	۴۰-۴۵	
۴	۲	۴۵-۵۰	
۱۴	۷	فوق دیپلم	تحصیلات
۶۴	۳۲	لیسانس	
۲۴	۱۲	فوق لیسانس	
۲	۱	دکتری	
۸	۴	۵-۱	سابقه خدمت
۵۸	۲۹	۱۰-۵	
۲۸	۱۴	۱۵-۱۰	
۱۰	۵	۲۰-۱۵	

بررسی ارتباط سبک های مدیریت تعارض با خلاقیت کارکنان:

فرضیه یک: بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار رابطه وجود دارد برای بررسی ارتباط سبک های مدیریت تعارض با خلاقیت کارکنان از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول شماره ۲: همبستگی بین سبکهای مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)
سبک کنترل (رقابت)	۰/۰۲۷	۰,۸۴۷
سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه)	۰/۳۴۷	۰,۰۱۲
سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)	-۰/۲۷۵	۰,۰۴۸

جدول ۳: میانگین و انحراف معیار متغیرهای سبک مدیریت تعارض و خلاقیت

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۵۲	۰,۲۵۰	۳,۷۱	خلاقیت
۵۲	۰,۶۰۸	۳,۱۳	سبک کنترل (رقابت)
۵۲	۰,۳۳۰	۳,۳۹	سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه)
۵۲	۰,۷۸۸	۳,۲۷	سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)

با توجه به جدول شماره ۲ مشاهده می شود که ضریب همبستگی پیرسون بین سبک کنترل (رقابت) و خلاقیت کارکنان برابر $r = 0.027$ و سطح معنی داری $P = 0.847$ بدست آمده است. و چون سطح معنی داری از 0.05 بالاتر است بنابراین بین دو متغیر سبک کنترل (رقابت) و خلاقیت کارکنان همبستگی معنی داری وجود ندارد.

همچنین ضریب همبستگی پیرسون بین سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه) و خلاقیت کارکنان برابر $r = 0.347$ و سطح معنی داری $P = 0.012$ بدست آمده است. و چون سطح معنی داری از 0.05 پایین تر است بنابراین بین دو متغیر سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه) و خلاقیت کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد.

ضریب همبستگی بین سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) و خلاقیت کارکنان برابر $r = -0.275$ و سطح معنی داری $P = 0.048$ بدست آمده است. و چون سطح معنی داری از 0.05 پایین تر است بنابراین بین دو متغیر سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) و خلاقیت کارکنان همبستگی آماری معکوس و معنی داری وجود دارد.

بررسی ارتباط سبک های مدیریت تعارض با تفکیک جنسیت:

فرضیه دو: بین سبک های مدیریت تعارض با تفکیک جنسیت کارکنان شهرستان سبزوار تفاوت وجود دارد.

برای سنجش تفاوت بین کارکنان به لحاظ استفاده از سبک های مدیریت تعارض بر اساس جنسیت، از آزمون T استفاده شده است که نتایج در جدول ۴ آمده است:

جدول شماره ۴: نتایج آزمون T برای متغیرهای مدیریت تعارض به تفکیک جنسیتی

متغیرها	شاخص آماری T	سطح معنی داری (sig)	مقدار (T)	درجه آزادی
جنسیت با سبک کنترل (رقابت)		۰,۳۲	۲,۱۳	۵۰
جنسیت با سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه)		۰,۰۱	۱,۹۹	۴۸,۱
جنسیت با سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)		۰,۶۹	-۰,۰۸	۵۰

با توجه به جدول شماره ۴ ملاحظه می گردد که سطح معنی داری برای سبک راه حل مداری کوچکتر از 0.05 می باشد که نشان دهنده وجود ارتباط معنادار ی با تفکیک جنسیت می باشد، در حالیکه سطوح معناداری برای سبک کنترل

و سبک عدم رویارویی و عدم رقابت بزرگتر از ۰,۰۵ می باشد که نشان دهنده عدم وجود ارتباط معنادار با تفکیک جنسیت می باشد.

بررسی رابطه بین مشخصات دموگرافیک و خلاقیت کارکنان:

فرضیه چهارم: بین سابقه کاری و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین وضعیت تاهل و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.

فرضیه ششم: بین سن و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.

فرضیه هفتم: بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان شهرستان سبزوار ارتباط وجود دارد.

جدول شماره ۵: بررسی رابطه بین مشخصات دموگرافیک با خلاقیت کارکنان

حجم نمونه	سطح معنی داری (sig)	ضریب همبستگی	مشخصات دموگرافیک خلاقیت
۵۲	۰,۰۳۶	۰,۲۹۲	وضعیت تاهل با خلاقیت کارکنان
۵۲	۰,۶۶	۰,۰۶	جنسیت با خلاقیت کارکنان
۵۲	۰,۰۲۵	۰,۳۱	سابقه کار با خلاقیت کارکنان
۵۲	۰,۰۰	۰,۵۵	میزان تحصیلات با خلاقیت کارکنان
۵۲	۰,۳۵	۰,۱۳	سن با خلاقیت کارکنان

با توجه به جدول شماره ۵ ملاحظه می شود، ضریب همبستگی بین سابقه کار و خلاقیت کارکنان $r=0/31$ و سطح معنی دار $P=0,025$ بدست آمده است و چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین بین دو متغیر همبستگی مثبت و معنی دار وجود دارد.

ضریب همبستگی بین میزان تحصیلات و خلاقیت کارکنان $r=0/55$ و سطح معنی دار $P=0,00$ بدست آمده است و چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین بین دو متغیر میزان تحصیلات و خلاقیت همبستگی مثبت و معنی دار وجود دارد. ضریب همبستگی بین وضعیت تاهل و خلاقیت کارکنان $r=0/29$ و سطح معنی دار $P=0,036$ بدست آمده است و چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین بین دو متغیر وضعیت تاهل و خلاقیت کارکنان همبستگی مثبت و معنی دار وجود دارد. بین سایر متغیرها (سن و جنسیت) با خلاقیت کارکنان رابطه معنی داری یافت نشد.

بحث:

تعارض پدیده ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمانها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمانها میشود. اما استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و هم چنین



کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهمترین مهارتهای مدیریتی به شمار می آید (فرهنگی، ۱۳۷۸). نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد بین دو متغیر سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه) و خلاقیت کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. که بیانگر این است که هر چه مدیران بیشتر از سبک راه حل مداری (همکاری و مصالحه) استفاده کنند میزان خلاقیت کارکنان نیز بیشتر میشود. این یافته با نتیجه تحقیقات رحیم و همکاران (۲۰۰۲)، جردن، اشکاناسی و هارتل (۲۰۰۲) و رحیم و مینورز (۲۰۰۳) همسو می باشد. توماس و کیلمن نیز در مطالعه خود در سال ۱۹۷۵ بیان داشته اند که سبک همکاری در محیط سازمانی باعث ایجاد خلاقیت و دادن راه حل های نوآورانه برای رفع مشکلات در سازمان می شود. همچنین بین دو متغیر سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) و خلاقیت کارکنان همبستگی آماری معکوس و معنی داری وجود دارد. که نتیجه بیانگر این است که هرچه مدیران بیشتر از سبک عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) استفاده کنند میزان خلاقیت کارکنان کاهش می یابد. مصطفی امیری در تحقیق خود با عنوان "بررسی رابطه بین خلاقیت و استراتژی های مدیریت تضاد در بین مدیران بیمارستانهای شیراز در سال ۱۳۸۶" به این نتیجه رسیده است که مدیران با خلاقیت بالا تمایل بیشتری به استفاده از روش راه حل گرایی دارند و مدیرانی که خلاقیت کمتری دارند، بیشتر تمایل به استفاده از استراتژی عدم مقابله دارند. همچنین نتایج تحقیق بر روی سبک های مدیریت تعارض و تفکیک جنسیت نشان داد که سبک راه حل مداری دارای ارتباط معناداری با تفکیک جنسیت می باشد، در حالیکه در سبکهای کنترل و سبک عدم رویارویی و عدم رقابت وجود ارتباط معنادار با تفکیک جنسیت مشاهده نشد. استیفن پی رابینز معتقد است که زنان در زمینه مذاکره و چانه زدن بهتر از مردان عمل می کنند و کمتر به جنبه های برد، باخت و رقابت می پردازند. آن ها در بیشتر موارد می کوشند تا طرف مقابل را (از نظر دیگران) برنده مسابقه معرفی کنند. سید جوادین نیز در بررسی تفاوت های جنسی و فرهنگی در سبک های مدیریت تعارض عنوان می کند که: زمینه های فرهنگی بر سبک مدیریت تعارض تأثیر می گذارند زیرا سبک های مدیریت تعارضی که با سیستم های ارزشی، فرهنگی و فردی سازگار هستند مناسب تر عمل می نماید. بعضی نویسندگان معتقدند که مردان و زنان نیز مایل هستند بر سبک های مدیریت تعارض مختلف متکی باشند. به طور کلی، زنان نسبت به مردان توجه بیشتری به روابط بین بخش ها دارند. آنها مایل اند سبک همکاری را در شرایط تجاری انتخاب کنند و بیشتر مصالحه را برای حفظ روابط می خواهند. مردان دوست دارند رقابتی تر باشند و تمایل کوتاه مدت برای ارتباطات دارند. البته باید نسبت به این ملاحظات محتاط بود، چون جنسیت یک تأثیر ضعیف روی سبک مدیریت تعارض دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

با توجه به نتایج تحقیق میزان تحصیلات و وضعیت تاهل و سابقه کاری بر روی خلاقیت نیز تاثیر گذار بوده است که آمابیل و همکارانش (۲۰۰۱) نشان دادند، خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته ها، بیانگر این نکته ی مهم است که محیط، نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی ها و استعداد های فردی در خلاقیت، نقش برجسته تری دارد. با توجه به تاثیر گذار بودن وضعیت تاهل بر روی خلاقیت پیشنهاد می شود که به بررسی عوامل شخصی، اجتماعی و انگیزشی درونی و بیرونی موثر بر وضعیت تاهل کارکنان با خلاقیت آنها پرداخته شود.

نتیجه گیری:

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چگونگی اداره و مدیریت تعارضات سازمانی توسط مدیران در میزان خلاقیت و ابتکار منابع انسانی مؤثر است و مدیران می توانند به کمک سبک مدارا و سبک مصالحه ضمن حل تعارضات در سازمان بر میزان خلاقیت و نوآوری منابع انسانی خویش بی افزایند. و از طرف دیگر به کارگیری سبک عدم رویارویی و اجتناب در حل تعارضات در سازمان موجب کاهش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی خواهد شد. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران توصیه می شود در موقعیت تعارض، شرایط شکل گیری 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 می کند، انتخاب کنند. چرا که اگر تعارض با روش مناسب مدیریت نشود نیز همچون تعارض مدیریت نشده می تواند در جریان عملکرد گروه

مشکل آفرینی کند و موجب می‌شود که کارکنان از ایجاد کارهای خلاق اجتناب کنند. 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 کمک شایان توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض جهت افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان می‌کند.

منابع:

- ۱- آقائی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان ها و سازمان ها. تهران: انتشارات ترمه.
- ۲- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی، چاپ سیزدهم، نشرنی
- ۳- دفت، ریچاردال (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد دوم.
- ۴- 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
- ۵- رایبیز، استیفن پی (۱۹۹۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۹). تهران دفتر پژوهش های فرهنگی. سید جوادین، رضا (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نگاه دانش.
- ۶- لولایز، گرت، (۱۳۸۴)، پرورش خلاقیت در سازمان، ترجمه بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت، چاپ دوم
- ۷- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۸)، ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کریتنر، رابرت؛ و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران: پیام.
- ۸- 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.
- ۹- Adomi, E. E., and Ozioma Anie, S. (۲۰۰۶), Conflict Management in Nigerian University Libraries. *Library Management*, ۲۷(۸).
- ۱۰- Amabile, T. (۲۰۰۱). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۳۷, ۲۲۱-۲۲۳
- ۱۱- Amiri, A. ,Creative and conflict sterategy between management haspital of teaching hospital in shiraz, gradiuate dissertation in university health information management of shiraz, ۱۳۸۶;p۱۳۸۱. [in persian]
- ۱۲- Farhangi A, Sarrafzadeh H. Organizational behavior management. Tehran: Pouyesh Pub; ۲۰۰۴. [in persian]
- ۱۳- Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M., & Hartel, C. E. J. (۲۰۰۲). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, Vol. ۲۷, pp. ۳۶۱-۳۷۲
- ۱۴- Rabins S P and Disenzo D. [Basic of management]. Translate by: Aarabi M, ۲nd ed. Tehran, Publication of cultural research office, (۲۰۰۳):۳۸۶-۳۹۶. (In Persian)
- ۱۵- Rahim, A. M, & Minors, P. (۲۰۰۳). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, Vol. ۱۸. No. ۲, pp. ۱۵۰- ۱۵۵.
- ۱۶- Rahim, A.M. (۲۰۰۲). Toward a theory of managing organizational conflict. *The international Journal of conflict management*, Vol. ۱۳, No. ۳, pp. ۲۰۶-۲۳۵. R



چهارمین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی

با رویکرد اقتصاد مقاومتی

۲۹ و ۳۰ اردیبهشت ماه ۱۴۰۱. مؤسسه آموزش عالی فردوس

4rd National Conference on Knowledge Management & e-Business with a Resistive Economics Approach

19.20MAY.2022 Ferdows Institute Of Higher Education

Rosenfeld R, Servo J. Facilitating innovation in large organizations. *Managing innovation*. ۳۹-۱۹۹۹:۲۸.

Thomas, K.W., and R.H. Kilmann. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Sterling Forest, NY: Xicom, Inc., ۱۹۷۴.

Williams, M.S. (۱۹۶۶). A comparison of decision-making performance in established and adhdpe group. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۳(۲), ۲۱۴-۲۲۲.