



پیش بینی بهره وری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی براساس راهبردهای مدیریت تضاد (براساس مدل اچیو)

حشمت الله سعدی^۱، وحید علی آبادی^۲

چکیده

برای اطمینان از دستیابی به رقابت پذیری و پایداری در توسعه، دولتمردان تلاش می کنند بهره وری را افزایش دهند. بهره وری عنصری برای پاسخ به چالش های ناشی از تغییرات می باشد که در این راه می توان از مدیریت تعارض به عنوان یکی از استراتژی های مدیریتی بهره مند شد. هدف این پژوهش بررسی نقش راهبردی مدیریت تعارض بر بهره وری کارکنان جهاد کشاورزی می باشد. جمعیت مورد مطالعه را کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه (۱۲۴۵ نفر) تشکیل دادند که حجم نمونه با استفاده از جدول بارتلت ۱۸۰ نفر تعیین شد. یافته ها نشان داد که ۳۵/۵۶ درصد از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی دارای بهره وری در حد کم هستند و تنها ۲۱/۱۲ درصد از آنان دارای بهره وری زیاد می باشند. همچنین نتایج تحلیل مسیر گویای آن است که کاربرد راهبردهای مدیریت تضاد و افزایش درآمد در سازمان ها می تواند ۵۲ درصد از بهره وری و افزایش آن را تبیین کند. در پایان با توجه به یافته های پژوهش پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود بهره وری سازمان کشاورزی ارائه گردید.

واژه های کلیدی: بهره وری، مدیریت تعارض، درآمد، مدل اچیو، تحلیل مسیر.

^۱ دانشیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه بوعلی سینا

^۲ دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی



مقدمه

بهره وری نیروی انسانی و بررسی عمیق آن یکی از اولویت های پیشرفت و توسعه هر سازمان به شمار می رود. بهره وری عبارت است از احساس اثربخشی، کارایی، بازدهی و توانمندی فرد در سازمان و به دیگر سخن، بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی (Soltani, ۲۰۰۶) حاکم شدن فرهنگ بهره وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمان ها می شود و بدون اضافه کردن فناوری و نیروی انسانی جدید می توان از امکانات، شرایط، توان و توانمندی های نیروی انسانی موجود با خاصیت زایشی و خلاقیت در رسیدن به هدف های سازمان بیشترین بهره را برد.

بهره وری مطلوب با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه به دست نمی آید بلکه انسان، محور هر نوع بهره وری فردی - اجتماعی و سازمانی است. بنابراین، باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود (Marchand, Henri & etal, ۲۰۰۵). عوامل زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین برمی آید که بهره وری یکی از عمده ترین آن هاست، کشورهای مختلف هم اکنون برای بالابردن تراز بهره وری ملی، صنعتی، بازرگانی و خدماتی خود تلاشی پیگیر دارند و می کوشند تا از راه سازوکارهای کارآمد مدیریتی، سازمان خود را به بالابردن تراز بهره وری یاری دهند (Nazam, ۲۰۰۹). در جهان رقابتی امروز که بهره وری در همه زمینه ها افزایش یافته است؛ تنها سازمان هایی می توانند در این دنیای پر تلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره وری را داشته باشند (فرخی، ۱۳۸۶). از طرف دیگر بهره وری کارکنان یکی دیگر از متغیرهای اساسی در دوام سازمان های امروزی تلقی می گردد.

بهره وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پر رقابت فعلی تضمین می کند (هنری و همکاران، ۲۰۰۸). به طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت بهره وری، در مقاله ای توسط صاحب نظری به نام کوئیرنی در سال ۱۷۶۶ ظاهر شد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۹). قالب و چارچوب تعاریف بهره وری به هم قرابت دارد و مهمترین عاملی که در کلیه تعاریف وجود دارد، تعیین نسبت آنچه که برای تولید به کار رفته، به آنچه که از فرایند تولید به دست آمده، می باشد (احمدی، ۱۳۸۰). یکی از نظریات مشهور در زمینه شاخص های سنجش عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی، متعلق به هرسی و گلداسمیت بوده که بر اساس این نظریه بهره وری نیروی انسانی شامل هفت شاخص یا متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش می باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸)، که عبارتند از: توانایی (دانش و مهارتها)، کمک (حمایت سازمانی)، وضوح (درک یا تصور نقش)، انگیزه (انگیزه یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)، محیط (تناسب محیطی)، از ترکیب حروف اول لاتین این هفت بعد، واژه ACHIEVE به دست می آید که این مدل را به همین نام معرفی کرده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸).

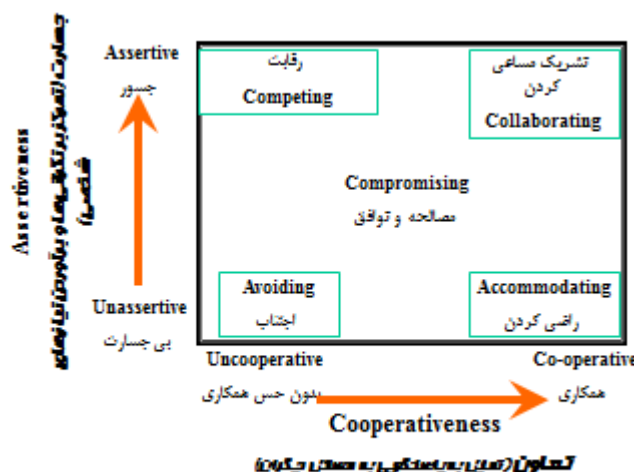
یکی از مشکلات و موانع پیش روی بهره وری در سازمان ها تعارض مدیریت کار می باشد که نیاز به مدیریت موثر و هدفمند دارد. وجود افراد مختلف با ویژگیهای شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمانها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت ها منجر به ایجاد تعارض مابین افراد و گروهها میشود (اونز، ۲۰۰۷). از نقطه نظر رایبیز (۲۰۰۵)، تعارض زمانی به وجود می آید که فرد چنین درک می کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا قصد دارد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش شود. جنسنز (۲۰۱۰)، روندهایی مانند تغییرهای مستمر در شیوه های انجام کار، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان و کارهای تیمی بیشتر، دست به دست هم داده اند تا تعارض را در دنیای امروز اجتناب ناپذیر سازند. کوهن، معتقد است که بروز تعارض در سازمان ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است (Cohen, ۲۰۰۸).

تعارض امری اجتناب ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می آید، ولی می توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفوت، ۲۰۰۲). تعارض پدیده ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش در سازمان می شود. افراد در محیط های کار به دلیل تفاوت های فردی که با یکدیگر دارند، گاهی با یکدیگر دچار تعارض می شوند. در

واقع مشخصه های روانی، اجتماعی و شخصیتی متفاوت افراد با یکدیگر، چشم اندازها و نظرات مختلفی را به وجود می آورد که گاهی با نظرات دیگران تفاوت دارد. همین تفاوت ها در محیط کار منجر به پدید آمدن تعارض می شود (گو ارا و همکاران، مان دوعتی مدینا، ۲۰۰۵، آولا و سیه را، ۲۰۱۰؛ به و لو، ۲۰۱۰). از آنجائی که در عرصه نقش راهبردی مدیریت تعارض در بین سازمان ها وبخصوص سازمان کشاورزی و تاثیرش بر بهره وری در داخل و خارج از کشور پژوهش های به نسبت محدودی انجام گرفته است، نتایج حاصل از این پژوهش می تواند علاوه بر پر کردن خلأ پژوهشی مربوط به این عرصه، زمینه را برای پژوهش های بیشتر فراهم سازد. نتایج حاصل از این پژوهش همچنین می تواند زمینه را برای اجرای دوره های آموزشی راهبرد های کار آمد و موثر مدیریت تعارض برای کارکنان جهاد کشاورزی فراهم سازد و بدین ترتیب میزان فشارها و استرس ناشی از تعارضات را بین آنها کاهش دهد. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش راهبردی مدیریت تعارض بر بهره وری کارکنان جهاد کشاورزی می باشد. در ادبیات مدیریت، پنج سبک مدیریت تعارض شامل سبکهای مبتنی بر اجبار، سازش، اجتناب، همکاری و مصالحه وجود دارد (Thomas, ۱۹۷۶؛ Rahim & Magner, ۱۹۹۵).

سبک اجبار؛ سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی های این روش این است که اولاً غیرمشارکت جویانه و ثانياً قدرت مدار باشد. سبک سازش؛ این سبک نقطه مقابل اجبار است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرفنظر و چشم پوشی می کند. سبک اجتناب؛ زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره گیری کند. سبک همکاری؛ این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود.

سبک مصالحه؛ هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه حل های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود (هورنانگ، ۲۰۰۱؛ توسوالد، ۲۰۰۷؛ کلانتري، ۱۳۸۵؛ فریدمن، ۲۰۰۰؛ امیرکبیری، ۱۳۸۶). از آنجا که هر یک از سبکهای اجتناب، سازش و مصالحه راه حل موقتی برای حل تعارض میباشند، امروزه صاحب نظران در مطالعات خود اغلب بر دو سبک همکاری و اجبار توجه بیشتری دارند (Somech & et al ۲۰۰۸). سبک مدیریت تعارض همکاری یکپارچگی را توسعه داده و برای حل مسائل و مشکلات راه حلهای عالی ارایه میدهد (Alper & et al. ۲۰۰۶).

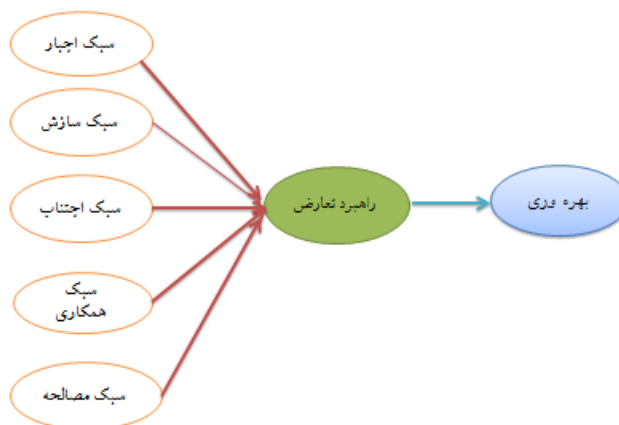


شکل (۱): مدل پنج سبکی مدیریت تعارض توماس و کیلمن (۱۹۷۵) به نقل از ایران زاده ۱۳۹۱

لیکرت (۱۹۷۶) و ویدر هات فیلد (۱۹۹۵)، در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مطلوب تعارض سبب افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد. نواک و سامرکامپ (۱۹۹۲)، کیفیت مطلوب ارتباط میان رئیس و مرئوس یا مدیر و کارمند موجب افزایش عملکرد مناسب کارکنان و بهره‌وری سازمانی می‌دانند. برای حصول توفیق و موفقیت در عملکرد سازمانی باید سبکهای مثبت مدیریت تعارض را برگزید سبک‌هایی که در مقابل اجتناب و رقابت قرار میگیرند؛ یعنی سبکهای همکاری، مصالحه و سازش و تشریک مساعی. چرا که انتخاب سبکهای مثبت مدیریت تعارض باعث افزایش و بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند خواهد شد که سرانجام بهبود عملکرد سازمانی و بازدهی سازمانی را به همراه خواهد داشت (Northouse ۲۰۰۴؛ Yukl, ۲۰۰۵). اشکان، (۱۳۸۳)، یافته‌ها نشان میدهد که بین زنان و مردان در زمینه راهبردهای مدیریت تضاد تفاوت معنادار وجود دارند استنلی (۲۰۰۴)، زر نوشته‌فراهانی همکاران (۱۳۸۵)، کشتکاران و همکاران (۱۳۸۷) و زین‌آبادی (۱۳۸۹) العجمی (۲۰۰۷) گولدمن (۲۰۰۶) چن بیفنگ و دین جوس ویلد (۲۰۰۷)، دویچ (۱۹۹۰)، راهیم (۲۰۰۱)، رویلا (۱۹۸۴)، بارساد (۲۰۰۰) و دیگران بر این اعتقادند که گزینش سبکهای مثبت مدیریت تعارض نظیر همکاری، انسجام، مصالحه و سازش باعث بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد.

مدل مفهومی

باتوجه به مطالب اشاره شده در بخشهای پیشین و در قالب هدف اصلی پژوهش، شامل بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت تعارض بر بهره‌وری نیروی انسانی، در این بخش مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این تحقیق از نظر ماهیت از نوع پژوهشهای کمی محسوب می‌شود و از نظر هدف از نوع کاربردی است. در این تحقیق از روش توصیفی همبستگی استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه تشکیل دادند. تعداد این افراد بر



اساس آخرین آمار مدیریت جهاد کشاورزی استان کرمانشاه (خرداد ۱۳۹۴) ۱۲۴۵ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول بارتلت ۱۸۰ نفر تعیین شد. در این تحقیق از روش نمونه گیری مرحله ای با انتساب متناسب استفاده شد. ابزار اصلی تحقیق در مرحله میدانی پرسشنامه بود. سوالات پرسشنامه شامل سه بخش بود: سوالات بخش اول را ویژگی های فردی، حرفه ای و دموگرافیکی کارکنان جهاد کشاورزی تشکیل دادند، بخش دوم را مقیاس برای سنجش میزان بهره وری و بخش دوم را مقیاسی برای سنجش راهبردهای مدیریت تعارض تشکیل داد. شاخص های و مقوله های مورد نظر.

پرسشنامه سبکهای مدیریت تعارض در محیط کار: برای سنجش مدیریت تعارض در محیط کار از پرسشنامه ساخت و اعتبار یابی شده توسط دی درو و همکاران (۲۰۰۱) که دارای ۱۷ سوال و پنج خرده مقیاس تسلیم شدن (۴ سوال) ، سازش (۴ سوال) ، اعمال زور (۴ سوال) ، حل مسئله (۴ سوال) و اجتناب (۴ سوال) را مورد سنجش قرار می دهد، استفاده به عمل آمد مقیاس اندازه گیری بهره وری (اچیو): هرسی و گلد اسمیت، هفت متغیر مربوط به مدیریت بهره وری اثر بخش را از میان برگزیدند و با ترکیب حروف اول هر کدام از این مولفه ها یا مدل به نام اچیو را ارائه داده اند، هفت واژه متشکل مدل اچیو شامل: توانایی، وضوح، کمک، ارزیابی، اعتبار، محیط که شامل ۳۰ سوال است که تمام سوالات مثبت و با استفاده از طیف لیکرت استفاده شده است. بر اساس کلید پرسشنامه و طیف بندی میزان بهره وری در دسته های مختلف مشخص می شوند مبنای کار قرار گرفت و متناسب با ویژگی های جامعه مورد مطالعه تعدیل و متناسب سازی گردید. در این پرسشنامه هم زمان میزان وجود مولفه ها و میزان اهمیت آنان در بهره وری مورد سنجش قرار گرفت. به منظور اطمینان از روایی ظاهری و محتوایی پرسشنامه، برخی از مدیران سازمان های مختلف کشاورزی استان کرمانشاه، و اعضای هیات علمی دانشگاه پس از مطالعه عمیق سوالات و گویه های پرسشنامه نظرات اصلاحی خود را اعلام کردند که پس از مصاحبه حضوری با این افراد و بحث و بررسی در مورد دیدگاه های مطرح شده، اصلاحات ضروری انجام شد. به منظور برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور، تعداد ۳۰ نسخه از پرسشنامه توسط بخشی از جامعه آماری تحقیق تکمیل شد و پس از داده پردازی، ضریب آلفای کرونباخ برای گویه ها و سوال های اشاره شده محاسبه شد.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرها

شاخص	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
بهره وری	۳۰	۰/۸۸
مدیریت تعارض	۱۷	۰/۸۶
کل پرسشنامه	۵۵	۰/۸۷

در کل ۱۸۰ پرسشنامه تکمیل شد، پس از تکمیل داده ها عملیات کدگذاری، استخراج اطلاعات و انتقال آن ها بر روی رایانه صورت پذیرفت. پس از طی فرآیند داده پردازی، محاسبات آماری (توصیفی و استنباطی) با استفاده از برنامه SPSS ۱۵ و Amos ۲۲ انجام شد.

یافته ها

جدول ۲ معرف کارکنان سازمان جهاد کشاورزی بر حسب جنسیت می باشد. همانطور که در جدول ملاحظه می گردد ۶۶٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۳۲٪ نیز زن بوده اند.



جدول ۲: توزیع فراوانی متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۲۱	۶۶/۹
زن	۵۹	۳۲/۶
جمع	۱۸۰	۱۰۰

جدول و نمودار ۳ معرف میزان تحصیلات کارکنان سازمان جهاد کشاورزی می باشد. همانطور که در جدول ملاحظه می گردد؛ در بررسی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان ۶۰٪ دارای تحصیلات لیسانس، و فوق لیسانس ۱۰٪، ۵٪ دارای تحصیلات دکتری می باشند.

جدول ۳: توزیع فراوانی سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۳	۱/۷
کاردانی	۵۹	۳۲/۸
لیسانس و فوق	۱۰۹	۶۰/۶
دکتری	۹	۵
جمع	۱۸۰	۱۰۰

منبع: یافته های پژوهش

جهت ترسیم وضعیت بهره وری کارکنان مورد مطالعه، براساس تقسیم بندی هرسی و گلداسمیت، نتایج گویای آن است که ۳۵٫۵۶ درصد از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی دارای بهره وری در حد کم هستند و تنها ۲۱٫۱۲ درصد از آنان دارای بهره بری زیاد می باشند.

جدول ۴: توزیع فراوانی و درصد آزمودنی ها بر حسب نمره بهره وری مدل اچپو

میزان بهره وری	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
ضعیف (ک) (۶۳ تا ۳۲)	۶۴	۳۵/۵۶	۳۵/۵۶
متوسط (بین) (۹۵ تا ۶۴)	۷۸	۴۳/۳۳	۷۸/۹۰
زیاد (بین) (۱۲۷ تا ۹۶)	۳۸	۲۱/۱۲	۱۰۰

برای مقایسه تعارض کارکنان زن و مرد از آزمون t مستقل استفاده می گردد. همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود می توان نتیجه گرفت که میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و مرد از نظر آماری تفاوت معناداری ندارند.



جدول شماره ۵. آزمون تی مستقل (مقایسه تعارض کارکنان زن و مرد)

گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	t	df	sig
زنان	۵۹	۹۰/۶۹	۱۴/۴۸۲	۱/۷۰۷	-۰/۳۷۸	۲۷۳	-۰/۵۴۰
مردان	۱۲۱	۹۲/۸۲	۱۴/۳۸۴	۱/۳۸۴			

برای مقایسه بهره وری کارکنان زن و مرد از آزمون t مستقل استفاده می گردد. همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود می توان نتیجه گرفت که میزان بهره وری کارکنان زن و مرد از نظر آماری تفاوت معناداری ندارد.

جدول شماره ۶. آزمون تی مستقل (مقایسه بهره وری کارکنان زن و مرد)

گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	t	df	sig
زنان	۵۹	۹۲/۸۲	۱۴/۴۸۲	۱/۷۰۷	-۰/۱۶۹	۲۷۳	-۰/۳۸۱
مردان	۱۲۱	۹۰/۶۹	۱۴/۳۸۴	۱/۳۸۴			

به منظور بررسی و تعیین متغیرهای پیشگویی کننده ی بهره وری با استفاده از مقوله های جمعیت شناختی از تحلیل رگرسیون چند گانه به روش توام استفاده شد (جدول ۷).

جدول ۷- متغیرهای پیش گو کننده ی بهره روی براساس مولفه های جمعیت شناختی

متغیر	b	انحراف معیار	بتا	t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۶۸/۷۸۰	۹/۸۳۷		۶/۹۹۲	۰/۰۰۰
سابقه خدمت	۲/۹۰۲	۱/۶۱۳	۰/۱۴۷	۱/۷۹۹	۰/۰۷۴
جنسیت	-۱/۱۰۹	۲/۱۰۷	-۰/۰۳۸	-۰/۵۲۶	۰/۵۹۹
سن	-۰/۳۵۳	۰/۱۷۴	-۰/۱۶۹	-۲/۰۳۰	۰/۰۴۴
سواد	۴/۲۶۳	۲/۰۶۴	۰/۱۵۴	۲/۰۶۵	۰/۰۴۰
پیگاه اجتماعی اقتصادی	-۲/۳۵۰	۱/۴۱۲	-۰/۱۲۹	-۱/۶۶۴	۰/۰۹۸
درآمد	۷/۲۳۳	۱/۳۰۶	۰/۳۹۳	۵/۵۳۸	۰/۰۰۰



ضریب همبستگی چندگانه (R) در این تحلیل برابر ۰/۴۳۴. و ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۱۸۲ و $F=۶/۷۰۵$ است که نشان می دهد متغیر های همچون سن، سواد و درآمد بر افزایش میزان بهروری تاثیر دارد ولی رابطه بهره وری و سن رابطه ی منفی است به طوری که با بالا رفتن سن میزان بهره وری پائین می آید و در کل ۰/۱۸ درصد از تغییرات متغیر بهره وری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی را تبیین می کنند. برای تعیین متغیر های پیشگویی کننده مدیریت تضاد نیز با استفاده از مقوله های جمعیت شناختی از تحلیل رگرسیون چند گانه به روش توام استفاده شد (جدول ۸).

جدول ۸. متغیر های پیشگویی کننده ی مدیریت تضاد با استفاده از مقوله های جمعیت شناختی

متغیر	b	انحراف معیار	بتا	t	سطح معنی داری
مقدار ثابت	۱۰۷/۰۷۱	۱۱/۸۵۱		۹/۰۳۵	۰/۰۰۰
سابقه خدمت	۳/۹۰۳	۲/۲۷۱	۰/۱۲۵	۰/۷۱۹	۰/۰۸۷
جنسیت	۰/۹۱۴	۳/۰۲۹	۰/۰۱۹	۰/۳۰۲	۰/۷۶۳
سن	-۰/۵۲۳	۰/۲۳۹	-۰/۱۵۹	-۲/۱۸۴	۰/۰۳۰
سواد	۳/۰۴۱	۲/۵۱۲	۰/۰۷۹	۱/۲۱۰	۰/۲۲۸
پیگاه اجتماعی اقتصادی	-۴/۲۶۴	۱/۹۳۸	-۰/۱۴۹	-۲/۲۰۰	۰/۰۲۹
درآمد	۱۷/۳۳۰	۱/۸۳۳	۰/۵۹۸	۹/۴۵۲	۰/۰۰۰

ضریب همبستگی چندگانه (R) در این تحلیل برابر ۰/۵۹۹ و ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۳۴۸ و $F=۱۶,۱۶۴$ است که نشان می دهد متغیر های همچون سن، پیگاه اجتماعی اقتصادی و درآمد ۰,۳۵ درصد از تغییرات متغیر ومیل به استفاده از راهبردهای مدیریت تضاد را تبیین می کنند. درحالی که رابطه سن و پایگاه اجتماعی و اقتصادی رابطه ی منفی با بکار گیری راهبردهای مدیریت تضاد دارد به طوری که با بالا رفتن سن و پایگاه اجتماعی و اقتصادی کارکنان، مدیران و به طور کل افراد تمایل به گارگیری راهبردهای مدیریت تضاد را ندارند و این نکته قابل تاملی می باشد.

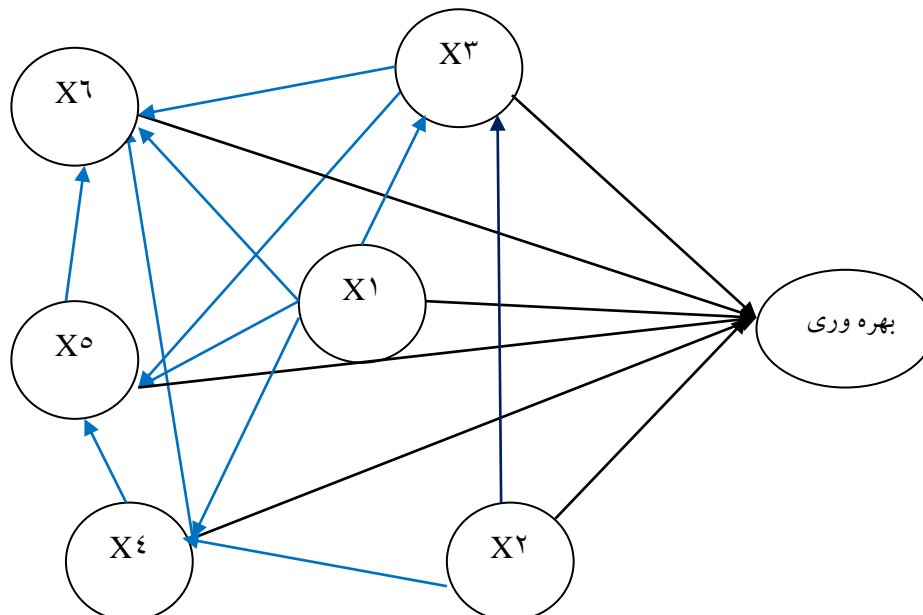
در این پژوهش برای بررسی رابطه ی بین راهبردهای مدیریت تضاد و جمعیت شناختی از جمله درآمد در بین افراد مطالعه شده از آزمون پیرسون بهره گرفته شد. روابط مثبت و معناداری داشته در سطح ۹۹ و ۹۵ درصد با بهره وری داشتند و نتیجه ها متغیرهای روانشناختی نیز در جدول ۹ آمده است. نتیجه های ارایه شده در جدول ۹ رابطه ی بین همه شاخص های مدیریت تضاد و درآمد رابطه ی مثبت و معناداری است.

جدول ۹- همبستگی بین راهبردهای مدیریت تضاد و بهره وری

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
X۱ سبک اجبار	۱	-	-	-	-	-	-
X۲ سبک سازش	۰/۴۰۳**	۱	-	-	-	-	-
X۳ سبک اجتناب	۰/۳۵۶**	۰/۵۲۱**	۱	-	-	-	-
X۴ سبک همکاری	۰/۲۳۸*	۰/۲۱۵**	۰/۳۳۱**	۱	-	-	-
X۵ سبک مصالحه	۰/۶۶۲**	۰/۷۸۷**	۰/۷۴۳**	۰/۶۱۶**	۱	-	-
X۶ درآمد	۰/۵۵۰**	۰/۴۰۳**	۰/۳۵۶**	۰/۶۶۲**	۰/۶۱۶**	۱	-
بهره وری	۰/۳۶۴**	۰/۴۱۶**	۰/۳۶۶**	۰/۳۳۵**	۰/۶۳۷**	۰/۴۰۳**	۱

* معناداری در سطح ۵ درصد
** معناداری در سطح ۱ درصد

در این پژوهش برای بررسی و تعیین اثر متغیرهای مستقل آن (شاخص‌های مدیریت تضاد) بر متغیر وابسته (بهره وری) از روش تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل مسیر از جمله فن‌های چند متغیری است که افزون بر بررسی اثرهای مستقیم متغیرهای مستقل اثرهای دیگر این متغیرها بر متغیر وابسته را نیز نشان می‌دهد و رابطه‌های بین متغیرها را برابر با واقعیت‌های موجود، در تحلیل وارد می‌کند (کلانتری، ۱۳۸۹). نتیجه‌های به دست آمده از روش تحلیل مسیر برای بررسی و تعیین اثر متغیرهای مستقل پژوهش (شاخص‌های مدیریت تضاد و درآمد) بر متغیر وابسته پژوهش (بهره وری) در نمودار تحلیل مسیر، شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. تحلیل مسیر مولفه های مدیریت تضاد بر میزان بهره وری کارکنان جهاد کشاورزی



توجه به ضریب مسیرها در شکل ۱ اثرهای مستقیم، نامستقیم و همچنین، اثر کل متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته‌ی پژوهش شناسایی و محاسبه شدند که در جدول ۸ آمده اند.

بر اساس نتایج ارایه شده در جدول ۱۰ دیده می‌شود که اثر کل متغیر سبک اجبار بر بهره وری؛ برابر با ۰/۲۵۶ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک سازش برابر با ۰/۲۴۶ و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۰/۲۲۸ درصد است؛ و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری؛ برابر با ۰/۴۷۴ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک اجتناب برابر با ۰/۱۰۸- درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۰/۱۰۵- درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۰/۱۰۸- درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک همکاری برابر با ۰/۲۱۶ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۰/۳۷۱ درصد و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۰/۵۸۷ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک مصالحه برابر با ۰/۱۱۱ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۰/۱۰۶ درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۰/۲۱۷ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر درآمد برابر با ۰/۰۷۱ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۰/۳۲۱ درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۰/۳۹۲ درصد است. نتایج تحلیل مسیر گویای آن است که کاربرد راهبردهای مدیریت تضاد و افزایش درآمد در سازمانها می‌تواند ۵۲ درصد از بهره وری و افزایش آن را را تبیین کند.

جدول ۱۰- گزیده‌ی اطلاعات اثرمستقیم و غیر مستقیم مولفه‌های جمعیت شناختی بر بهره وری

رتبه	اثر کل	اثر نامستقیم	اثر مستقیم	متغیر مستقل
۴	۰/۲۵۶	-	۰/۲۵۶	X۱ سبک اجبار
۲	۰/۴۷۴	۰/۲۲۸	۰/۲۴۶	X۲ سبک سازش
۶	-۰/۲۱۳	-۰/۱۰۵	-۰/۱۰۸	X۳ سبک اجتناب
۱	۰/۵۸۷	۰/۳۷۱	۰/۲۱۶	X۴ سبک همکاری
۵	۰/۲۱۷	۰/۱۰۶	۰/۱۱۱	X۵ سبک مصالحه
۳	۰/۳۲۱	۰/۲۵۶	۰/۰۷۱	X۶ درآمد

$$R=۰/۷۲۵ \quad R^2=۰/۵۲$$

بحث و نتیجه گیری

شناخت عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی از آرمان‌های محققان و پژوهشگران مختلف می‌باشد. تمام محققان معتقدند در افزایش بهره وری نیروی انسانی نباید تنها یک عامل را مدنظر قرار داد، بلکه ارتقای بهره وری معلول ترکیبی از عوامل است، متوسط بهره وری نیروی انسانی در ایران نسبت به کشورهای منطقه و شرق آسیا بسیار پایین است. درمقایسه با کشورهای عضو سازمان بهره وری آسیایی متوسط رشد شاخص نیروی انسانی طی مدت زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ برابر با ۲۰/۳ بوده است که جایگاه ایران در بین ۱۴ کشورها رتبه ایران ۹ می‌باشد، به همین دلیل باید به دنبال عوامل موثر جدید و بسترهای نو باشیم و از تکرار پژوهش‌های مکرر که از عوامل تست شده استفاده می‌کنند بزرگتر باشیم و با توجه به عرصه اقتصاد دانش محور به دنبال عوامل جدید در این عرصه باشیم. این پژوهش با هدف بررسی نقش راهبردی مدیریت تعارض بر بهره وری کارکنان جهاد کشاورزی انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌های پژوهش در ادامه بیان شده است.



جهت ترسیم وضعیت بهره وری کارکنان مورد مطالعه، براساس تقسیم بندی هرسی و گلداسمیت، نتایج گویای آن است که ۳۵/۵۶ درصد از کارکنان سازمان جهاد کشاورزی دارای بهره وری در حد کم هستند و تنها ۲۱/۱۲ درصد از آنان دارای بهره وری زیاد می باشند. مدیران و مسئولین باید با ایجاد بسترها و بیرون کشیدن عوامل موثر در پی افزایش راندمان و بهره وری این سازمان باشند. مقایسه میانگین بهره وری و مدیریت تعارض در بین زنان و مردان کارمند سازمان جهاد کشاورزی گویای آن است که اختلاف معناداری وجود ندارد که با نتایج پژوهش فراهانی همکاران (۱۳۸۵)، کشتکاران و همکاران (۱۳۸۷) و زین آبادی (۱۳۸۹) (العجمی (۲۰۰۷) گولدمن (۲۰۰۶) همخوانی دارد.

ضریب همبستگی چندگانه (R) در تحلیل مولفه های جمعیت شناختی موثر بر مدیریت تضاد برابر ۰/۳۵۹ و ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۵۹۹ و $F=16/164$ است که نشان می دهد متغیر های همچون سن، پایگاه اجتماعی اقتصادی و درآمد ۰/۳۵ درصد از تغییرات متغیر و میل به استفاده از راهبردهای مدیریت تضاد در بین افراد را تبیین می کنند. درحالی که رابطه سن و پایگاه اجتماعی و اقتصادی رابطه ی منفی با بکار گیری راهبردهای مدیریت تضاد دارد به طوری که با بالا رفتن سن و پایگاه اجتماعی و اقتصادی کارکنان، مدیران و به طور کل افراد تمایل به استفاده از راهبردهای مدیریت تضاد را ندارند و این نکته قابل تاملی می باشد. نتایج رگرسیون توام در تبیین مولفه های موثر بر بهره وری با ضریب همبستگی چندگانه (R) در این تحلیل برابر ۰/۴۳۴ و ضریب تعیین (R^2) برابر ۰/۱۸۲ و $F=6/705$ است که نشان می دهد متغیر های همچون سن، سواد و درآمد برافزایش میزان بهروری تاثیر دارد ولی رابطه بهره وری و سن رابطه ی منفی است به طوری که با بالا رفتن سن میزان بهره وری پائین می آید و در کل ۰/۱۸ درصد از تغییرات متغیر بهره وری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی را تبیین می کنند.

اثر کل متغیر سبک اجبار بر بهره وری؛ برابر با ۲۵/۶ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک سازش برابر با ۲۴/۶ و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۲۲/۸ درصد است؛ و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری؛ برابر با ۴۴/۷ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک اجتناب برابر با ۱۰/۸- درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۱۰/۵- درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۳-/۲۱ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر اسبک همکاری برابر با ۲۱/۶ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۳۷/۱ درصد و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۵۸/۷ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر سبک مصالحه برابر با ۱۱/۱ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۱۰/۶ درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۲۱/۷ درصد است. ضریب تأثیر مستقیم متغیر درآمد برابر با ۰/۰۷۱ درصد و ضریب تأثیر نامستقیم آن برابر با ۲۵/۶ درصد است و در مجموع اثر کل این متغیر بر بهره وری برابر با ۳۲/۱ درصد است. در مدل تحلیل مسیر مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) برابر با ۰/۷۲۵ و ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰/۵۲۰ است. نتایج تحلیل مسیر گویای آن است که کاربرد راهبردهای مدیریت تضاد و افزایش درآمد در سازمانها می تواند ۵۲ درصد از بهره وری و افزایش آن را تبیین کند. به طوری که راهبردهای همچون اجبار، سازش، همکاری و مصالحه وقتی در سازمانی به کار میروند می توان امید داشته باش که بر میزان بهره وری کارکنان تاثیر داشته باشد در مقابل به کار گیری رهبرد اجتناب اثر عکس بر میزان بهره وری دراد و باعث کاهش آن می شود درکنار این راهبردها بحث مالی و میزان درآمد کارکنان و مدیران نیز رابطه مستقیمی با افزایش بهره وری دارد که با تحقیقات، رحمانی (۱۳۸۸)، جو (۲۰۰۸)، درین (۲۰۰۹)، جونجو (۲۰۱۰)، چی چنگو (۲۰۱۱)، هم خوانی دارد.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود، بخش آموزش کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی برای بهینه سازی و استفاده مدیران از راهبردهای حل تعارض صحیح تر، فعال تر و مداوم تر گردد.

مدیران و کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی باید از سبک های مثبت مدیریت تعارض (سازش، همکاری و مصالحه) استفاده کنند، کیفیت ارتباط میان آنان بهبود می یابد. این موضوع افزایش بهره وری و اثربخشی سازمانی را به دنبال خواهد داشت و از هدر رفتن نیرو و امکانات جلوگیری می نماید.

آموزش مدیران و کارمندان سازمان جهاد کشاورزی در دوره ها و زمان های مناسب باعث بهبود ارتباط مدیر- کارمند و به تبع آن افزایش بهره وری و اشتیاق کارکنان و حس تعلق به سازمان خواهد شد.



مدیران دست بالا در سازمان جهاد کشاورزی باید برای رفع مشکلات سازمانی از الگوهای مناسب با مدیریت تعارض ها، استفاده کنند. ایجاد بستر فرهنگی اجتماعی لازم و مناسب جهت مشارکت کارکنان و استفاده از ایده ها و افکار جدید و خلاقانه کارکنان جهاد کشاورزی در حل تعارضات، خود منجر به نوآوری و میل و رغبت به کار بیشتر و اثربخش تر در سازمان می گردد.

منابع

- ابطحی، ح.، و کاظمی، ب. (۱۳۷۹). بهره وری، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- اشکان، م. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین بهره عاطفی و سبک مدیریت تعارض در مدیران مقاطع مختلف تحصیلی استان خراسان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- امیرکبیری، ع. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: نگاه دانش.
- هرسی، پ.، و کنث، ب. (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران. ۱۳۷۸.
- کلانتری، م.ع. (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.
- فرید، م. (۱۳۸۵). بررسی نحوه مدیریت تضاد در حوزه ستادی مدیران سازمان تربیت بدنی و روسای فدراسیون ها، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- فرخی، ح. (۱۳۸۶). استفاده از مدیریت عملکرد با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی، نشریه جهان اقتصاد.
- کشتکاران، و. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک های رهبری و راهبرد هایمدیریت تعارض مورد استفاده سرپرستاران بیمارستان های آموزشی منتخب شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز.
- زر نومه فراهانی، م. ت.، فتاحی آشتیانی، ع.، توفیقی، ش.، و حبیبی، م. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران. مجله علوم رفتاری، ۱، ۷۹-۸۶.
- زین آبادی، ح. ر. (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۲، ۱۱۵-۱۴۱.

Marchand, L. (۲۰۰۵). Quality of worklife of family physicians in wisconsin' shealth care ganizations. Official Publication of the State Medical Society ofWisconsin, ۱۰۳،۵۰-۵۱

Soltani, A.(۲۰۰۶), effectiveness of human, Tehran, Ardakanpublication. university,Roode hen braneh publication. ۱st Edition-۴۹-۶۰

Henri. H, Rezayean, A, Kozehchian. H, Ehsani. M. (۲۰۰۳). The relationshipbetween Motivation and Productivity of man *power in the Physical EducationOrganization of Iran, No.۲۷.pages: ۴۵-۵۴

Nazem, Fatah (۲۰۰۹), Productivity management, organizational space and productivity. Azad Official publication of the .stateMedical society of wiscohsin, ۱۰۳،۵۰-۵۱

Henri.H, Rezayean, A, Kozehchian.H, Ehsani.M, (۲۰۰۸), therelationship between motivation and productivity of man power inthe Physical Education

Cohen, M. (۲۰۰۴). "When it comes to negotiating business conflict." Saved From:http: //Boston, biz
ournals.com/Boston/Stories

Northouse, P. G. (۲۰۰۴). Leadership theory and practice. (۳rd ed). Thousand oaks, CA: Sage
.Publications

.Yukl, G. (۲۰۰۲). Leadership in organizations (۵th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Holt, T.L. (۱۹۸۶). The Relationship between Leadership Styles and Conflict Management echniques as Reported by Hospital Middle Management Personnel in Eight of the Largest Hospitals in North Dakota. Dissertation abstracts
.international, ۴۷(۱۰A), ۳۶۷۱



- Kaushal, R. & Kwantes, C.T. (۲۰۰۶). The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy. *International journal of intercultural relation*, ۳۰, pp: ۵۷۸-۶۰۳
- Cingoz, Banu., Lalonde, N.R. (۲۰۰۷). "The role of culture and relational context in interpersonal conflict" *International Journal of Intercultural Relations* ۳۱, ۴۴۳-۴۵۸
- Schockley – zalabak, P. (۱۹۸۱). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: an exploratory study. *Public personnel management*, ۱۰, ۲۸۹-۲۹۵
- Van duser, T.L. (۲۰۰۲). Chief student affairs officers in ۴-year public institutions of higher education: an exploratory investigation into their conflict management styles and praxis. (Doctorate Dissertation: University of north Texas, ۲۰۰۲). *Dissertation abstracts international* ۶۳, ۳۱۳۴
- Korabik, K., Brail, G. (۱۹۹۳). Managers conflict management style and leadership effectiveness. *Sex roles*, ۲۹, ۴۰۵-۴۲۰
- Sportman, Susan. Hamilton, Patti. (۲۰۰۷). "Conflict Management Styles In The Health Professions" *Journal of Professional Nursing*, Vol ۲۳, No ۳ (May-June): pp ۱۵۷-۱۶۶
- Duetsch, M. (۱۹۹۰). Sixty years of conflict. *International journal of conflict management*, ۱, ۲۳۷-۲۶۳
- Rahim, M.A. (۲۰۰۱). *Managing conflict in organizations* (۲rd ed). Westport, CT: Quorum
- Revilla, V.M. (۱۹۸۴). Conflict management styles of men and women administrators in higher education. *Dissertation abstract international*, ۴۵ (۰۶A), ۱۶۰۱
- Barsade, S.G. (۲۰۰۰). "Theripple effect: emotional contagion in group working". Paper, New haven, CT, Yale University
- Yi-Feng, Chen and Tjosvold, Dean. (۲۰۰۷). Co-operative conflict management: An approach to strengthen relationships between foreign managers and Chinese employees, *Australian Human Resources Institute*. Volume ۴۵(۳): ۲۷۱-۲۹۴
- Robbins, S. P. (۲۰۰۵). *Organizational behavior*. (۱۱th ed.) New Jersey: Prentice-Hall Inc. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۸۳, ۱۲۴-۱۳۷
- Jensen, S., Kohn, C., Rilea, S., Hannon, R., & Howells, G. (۲۰۱۰). Emotional intelligence: A literature review. University of the Pacific, Department of Psychology
- Friedman, R. A., Tidd, S. T. Tsai, J. C., (۲۰۰۰), "What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress". *The international journal of conflict management*, ۱۱, (۱), PP: ۳۲-۵۵
- Chen, G and Tjosvold, D, (۲۰۰۰), "Conflict management and team effectiveness in China: the mediating role of justice". *Asia pacific journal of management*, ۱۹, PP: ۵۵۷-۵۷۲
- Hornung, C., (۲۰۰۲), Conflict, Management techniques, Available from World Wide Web: <http://www.onlinewbc.gov/Docs/ manage/conflict.html>
- Putnam, L.L. (۲۰۰۶). Definitions and approaches to conflict and communication. in Oetzel, J.G., and Ting-Toomey, S. (eds.), *the sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice* (pp. ۱-۳۲), Thousand Oaks, CA: Sage
- Putnam, L.L., & Boys, S. (۲۰۰۶). Revisiting metaphors of organizational communication. in Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (eds.), *the sage handbook of organizational studies* (pp. ۵۴۱-۵۷۶). ۲nd ed. London: Sage
- Aula, P., & Siira, K. (۲۰۱۰). Organizational communication and conflict management systems: A social complexity approach. *Nordicom Review*, ۳۱ (۱), ۱۲۵-۱۴۱
- Beh, L.S., & Loo, L.H. (۲۰۱۲). Job stress and coping mechanisms among nursing staff in public health services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ۲(۷), ۱۳۱-۱۷۶
- Guerra, J.M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F.J. (۲۰۰۵). Contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: the role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۱۴(۲), ۱۵۷-۱۷۶
- Lipsky, D.B., & Seeber, R.L. (۲۰۰۶). Managing organizational conflicts. in J.G. Oetzel & S. Ting-Toomey (eds.), *The sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice* (pp. ۳۵۹-۳۹۰). Thousand Oaks, CA: Sage
- Tjosvold, D. (۲۰۰۸). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۹, ۱۹-۲۸
- De drew C.K.W., Ever, A., Beersma, B., Kluwer., E.S., & Nuata, A. (۲۰۰۱). A theory – measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۲, ۶۴۵- ۶۶۸
- Erfurt, Johm., (۲۰۰۲), "Dealing with conflict". Available from world wide web: <http://www.nsba.org.sbot/ toolkit/ conflict>
- Rahim, M. A. and Magner, N., (۱۹۹۵), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first – order factor model and its invariance across groups". *Journal of applied psychology*, ۸۰, PP: ۱۲۲-۱۳۲
- Thomas, K. W., (۱۹۷۶), "Conflict and conflict management, in *handbook of industrial and organizational psychology*" (M.D., Dunnette ed., PP: ۸۸۹-۹۳۳. Rand McNally, Chicago, USA
- Somech, A., Desivilya, H. S., and Lidogoster, H., (۲۰۰۸), "Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification". *Journal of organizational behavior*, ۳۰(۳), PP: ۳۵۹-۳۷۸



Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K., (۲۰۰۶), "Conflictmanagement, efficacy and performance in organizational .teams, personnel psychology", volume ۵۳ Issue ۳, PP: ۶۲۵-۶۴۲

Al Ajmi R. sh. (۲۰۰۷). The effect of personal characteristics on conflict management style:A study among public sector employees in Kuwait. Competitiveness Review: AnInternational Business journal incorporating journal of Global .competitiveness, ۳: ۱۸۱ – ۱۹۲

Stanley A.D. (۲۰۰۴). leadership styles and conflict management styles: An Exploratorystudy. Doctorial dissertation: Submitted to Regent university school of leadershipstudies in partial fulfillment of the requirement (UMI No. ۳۱۴۰۶۰۳)