

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

## بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۱/۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۲/۲۸

آذین تقی‌پور<sup>۱</sup>

ریحانه دزبان<sup>۲</sup>

زهرا خادم دزفولی<sup>۳</sup>

عبدالزهرای نعمانی<sup>۴</sup>

چکیده

مقدمه: هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان یکی از سازمان‌های استان خوزستان می‌باشد.

روش: بدین منظور ۱۳۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. در این پژوهش سه پرسشنامه به کار برده شد که عبارتند از پرسشنامه‌های سبک‌های حل تعارض (راهیم، ۱۹۷۹)، توانمندی دیگران (استایمتز و تاد، ۱۹۸۶) و مهارت‌های ارتباطی (بارتون، ۱۹۹۰).

نتایج: تحلیل‌های الگویابی معادلات ساختاری، برازندگی الگو را با داده‌ها، مورد حمایت قرار دادند. شاخص‌های برازندگی این مدل عبارتند از:  $CMIN = 41/9$ ،  $RMSEA = 0/08$ ،  $GFI = 0/92$ ،  $AGFI = 0/87$ ،  $IFI = 0/93$ ،  $CFI = 0/92$ ،  $NFI = 0/87$ ،  $TLI = 0/9$  به دست آمده است. ضریب مسیر مهارت‌های ارتباطی به توانمندی  $(\beta = 0/61, P < 0/001)$  و ضریب مسیر سبک‌های مثبت حل تعارض به توانمندی  $(\beta = 0/53, P < 0/001)$  مثبت و معنی‌دار می‌باشد. همچنین ضریب مسیر سبک‌های منفی حل تعارض به توانمندی، منفی و معنی‌دار می‌باشد  $(\beta = -0/73, P < 0/001)$ .

۱- نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای روانشناسی دانشگاه شهیدچمران اهواز azintaghipour@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی

۳- کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی

۴- استادیار دانشگاه شهیدچمران اهواز

نتیجه‌گیری: در مجموع می‌توان نتیجه گرفت؛ روش‌هایی که مدیران برای حل تعارض و برقراری ارتباط با کارکنان اجرا می‌کنند در توانمند کردن کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های حل تعارض

## Investigating relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers with employee empowerment

Azin Taghipour  
Reyhane Dejban  
Zahra Khadem Dezfuli  
Abdulzahra Naami

### Abstract

**Introduction:** The aim of this research is to study the relationship between communication skills and conflict resolution styles of managers with employee empowerment.

**Method:** For this purpose, 132 employees were selected by random model. Three questionnaires were used in this study including Conflict Resolution Styles (Rahim, 1979), Empowering others (Steinmetz and Todd, 1986) and Communication Skills (Barton, 1990).

**Result:** Structural equation modeling analysis supported model's fitting with data. Fitness indicators include CMIN= 41.9, RMSEA= .08, GFI= .92, AGFI= .87, IFI= .93, CFI= .92, NFI= .87 and TLI= .9. The coefficient of communication skills to empower ( $\beta = .61$ ,  $p < .001$ ) and positive conflict resolution styles to empower ( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ ) were positive and significant. Also, coefficient of the negative styles of conflict resolution to empowerment is negative and significant ( $\beta = -.73$ ,  $p < .001$ ).

**Conclusion:** Overall, we can conclude; ways in which managers resolve conflict and communicate with employees are performed an important role in empowering employees.

**Keywords:** empowerment, communication skills, conflict resolution styles

## مقدمه

دستیابی و حفظ موقعیت مسلط در بازار، در گستره وسیع انواع سازمان‌ها و صنایع مختلف به دلیل رشد رقابت از یک سو و افزایش انتظارات مشتریان از سوی دیگر، به گونه‌ای فزاینده دشوار شده است (اعرابی، ۱۳۸۲). از این رو پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد (سیدجوادین، حیدری و مرادی، ۱۳۸۸). امروزه نیروی انسانی ماهر و پرتوان مهم‌ترین عامل پویایی جوامع و سازمان‌ها به شمار می‌رود. از این رو سازمان‌ها به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های خود ناگزیر به تدارک، حفظ و مدیریت منابع انسانی توانمند و کارآمد هستند. در یک سازمان توانمند، مدیر موفق کسی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آن‌ها به سوی هدف مشترک سازمانی را داشته باشد و از روشی استفاده کند که کارایی کارکنان را افزایش دهد، تا از همه قابلیت‌های منابع انسانی بهره بگیرد؛ و این همان راه توانمندسازی کارکنان است (کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸).

لزوم پرورش توانمندی کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده که انسان به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (راوال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). این صاحب‌نظران معتقدند که هم کارکنان و هم مدیران از مزایای توانمندسازی، سود خواهند برد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم آورند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. به علاوه، در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع

کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکاری و کاهش تعلق سازمانی هستند، به طور کارآمد اداره کنند (کوبریج<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

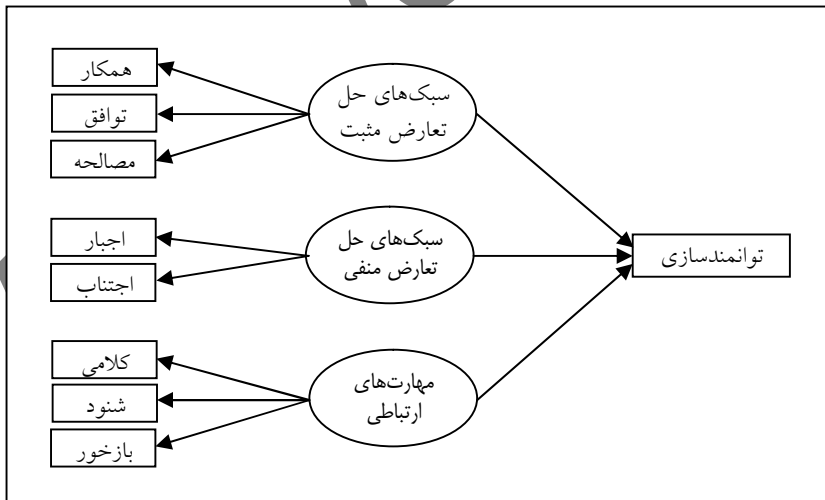
از دیگر سو ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در جوامع امروزی که همزمان با پیچیده‌تر شدن فزاینده زندگی مشکلات جدیدی برای انسان پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (اهنچیان، ۱۳۸۱). بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند، بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۸۶). در این میان برخی پژوهشگران به رابطه میان ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض و توانمندسازی در سازمان پرداخته‌اند (آولا و سیرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

تعارض جزء طبیعی و عادی زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر همیشه با آن آشنا بوده است، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به سیئه‌جویی و دشمنی مبدل شده است. بنابراین امروزه، به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد (هوتپو، آسوکره و عبدالعزیز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

استفاده درست و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقا سطح سلامت سازمانی می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در

سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به توانمندی کارکنان خویش نائل آید (هوتپو، آسوکره و عبدالعزیز، ۲۰۱۰).

با توجه به مطالب یاد شده و نقش مهم توانمندسازی کارکنان در سازمان، این پژوهش به دنبال ارائه مدلی است که در آن، رابطه بین توانمندسازی با سبک‌های حل تعارض و مهارت‌های ارتباطی در بین کارکنان یک سازمان دولتی در خوزستان بررسی خواهد شد (شکل ۱). در واقع پرسش اصلی پژوهش این است: آیا بین توانمندسازی با سبک‌ها و شیوه‌های مختلف حل تعارض و مهارت‌های ارتباطی، رابطه علی وجود دارد یا خیر؟



شکل ۱. مدل فرض شده از رابطه علی بین سبک‌های حل تعارض مثبت و منفی با

توانمندسازی

ارائه چارچوبی مفهومی از متغیرهای پژوهش می‌تواند زمینه‌آشنایی با ابعاد مختلف متغیرهای تحقیق (توانمندسازی، سبک‌های حل تعارض و مهارت‌های ارتباطی) را فراهم سازد.

بیشتر مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند؛ در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. واژه انگلیسی «Empower» در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانایی» معنا شده است (ابطحی و عایسی، ۱۳۸۶). به طور کلی، توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌ها و منظرهای مختلف، تعاریف و معانی متنوع و متفاوتی به خود گرفته است که با دسته‌بندی این تعاریف در دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی فهم و درک این تعاریف با سهولت بیشتری امکان پذیر خواهد شد.

کوین و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند. رویکرد اول، رویکرد مکانیکی است. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند (بیگی نیا، سرداری، موسوی و کیانی بختیاری، ۱۳۸۹). در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است. در واقع، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). رویکرد دوم، رویکرد ارگانیکی است. طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن‌ها است. به زعم کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) ساختارهای سازمانی موجود، مانع انجام کار درست می‌شوند. آنان فرض می‌کنند که کارکنان توانا، اشتباهاتی دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر بوده و حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. به طور خلاصه، از این دیدگاه،

توانمندسازی به عنوان فرآیند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. افراد توانا شخصاً خود را توانمند می‌کنند. ویژگی‌های سازمانی می‌تواند به توانمند شدن آنان کمک نماید (کوین و اسپریتزر ۱۹۹۷). کانگر و کانانگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) این دیدگاه را رویکرد انگیزشی می‌نامند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).

در مجموع با شرح دو رویکرد می‌توان نتیجه گرفت؛ محرک‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷). مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان با افزایش در میزان فروش و سوددهی، کاهش هزینه‌ها، افزایش خشنودی مصرف‌کننده، گله و شکایت کمتر مصرف‌کننده، افزایش وفاداری به سازمان، افزایش اثربخشی، افزایش تعداد مصرف‌کنندگان، بهبود حل مسئله و پیشگیری از بروز مسائل و افزایش هماهنگی بین وظایف شغلی در ارتباط می‌باشد (غفوری و نورسفاذرانی، ۱۳۸۷).

فرهنگ لغت و بستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند. به اعتقاد دوبرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دل‌سردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. کنراد و اسکات<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقدند تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علائقشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. به اعتقاد گری، کولمن و پاتنم<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) تعارض، ادراک فعالیت‌های (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می‌گردد. طبق تعریف رایج، تعارض فرایندی است که

1- Conger &amp; Kanungo

2- Dubrin

3- Conrad &amp; Scott

4- Gray, Coleman &amp; Putnam



در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله "الف" انجام می‌گیرد تا تلاش‌های "ب" را خنثی کند، در نتیجه "ب" در مسیر هدف خود مستأصل شده یا "الف" بر میزان منافع خود می‌افزاید (رایبنز، ۲۰۰۶).

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. طبق «نظریه سنتی تعارض»، باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت. نظریه «روابط انسانی»، تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی دارد؛ بی‌ضرر و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. بر اساس سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه در سال‌های اخیر یعنی «نظریه تعاملی»، تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (رایبنز، ۲۰۰۶).

مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید (جونز، جورج و هیل، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست (سازمان USDA، ۲۰۰۲). به طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آن‌ها به عنوان «سبک‌های مدیریت تعارض» یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است (هورنانگ، ۲۰۰۱). این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودار مشخص کرد. محور افقی نمودار توجه و اهمیت فرد به اهداف، علایق، نیازهای شخصی (طلبکاری) و محور عمودی توجه و اهمیت فرد به اهداف، علایق و نیازهای دیگران (همکاری) است. با ترکیب‌های مختلفی از این دو محور، سبک‌های مختلف مدیریت تعارض به وجود می‌آید (اکستین، ۱۹۹۸).

«روش یا سبک رقابت» شامل رفتار طلبکاری و عدم همکاری است. هنگامی که یکی از طرفین تعارض، تمایل خیلی شدیدی جهت نیل به اهداف یا خواسته‌های مورد نظر خود داشته و خواسته‌های طرف مقابل را نادیده بگیرد یا تمایل خیلی کمی برای ارضای

علاقی آن‌ها از خود نشان دهد. «اِثَار یا توافقی» قطب مخالف رقابت است و عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع خود در این راستا فدا شود (فخیمی، ۱۳۸۱). در این روش حل تعارض، فرد همیشه تسلیم خواسته‌های دیگران می‌شود (فردمن، تید، کرال و تسای، ۲۰۰۰). «روش اجتناب یا کناره‌گیری» شامل رفتار عدم همکاری و عدم طلبکاری است. هنگامی که یکی از طرفین درگیر، نه به منافع و خواسته‌های خود توجه دارد و نه به منافع دیگری، جهت‌گیری وی به سمت اجتناب یا کناره‌گیری خواهد بود، یعنی به سادگی تعارض را نادیده می‌گیرد (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹). «روش مصالحه یا سازش» شامل رفتارهایی در سطح متوسط همکاری و طلبکاری می‌باشد. در صورتی که یک یا هر دو طرف تا حدی تمایل متعادلی هم به منافع و اهداف خود و هم به منافع و خواسته‌های طرف مقابل داشته باشد مصالحه یا سازش صورت خواهد گرفت. «روش همکاری یا تشریک مساعی» هنگامی است که دو طرف درگیر، تمایل زیادی هم به تحقق اهداف و منافع خود داشته و هم به میزان زیادی اهداف و منافع طرف مقابل را در نظر بگیرند (وتن و کامرون؛ ترجمه الوانی و دانایی ۱۳۸۳). این سبک بیشتر بر حل تعارض به صورت مشارکتی متمرکز است (گراس و گریو، ۲۰۰۰).

متغیر سوم پژوهش، مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. سازمان در واقع نمونه‌ای از شبکه ارتباطات است، زیرا بین اجزای مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می‌شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه‌ای از عناصر و اجزای پراکنده و منفرد تلقی می‌شود که بین آن‌ها هیچ گونه همبستگی و پیوندی برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت. ارتباط مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است. ارتباط مؤثر با افراد درک انگیزه‌های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری و هدایت خواهد شد (رئیس، کلهر، و ازمل، ۱۳۸۸). ارتباطات، برخی از مفاهیم و تفکرات و معانی و یا به عبارت بهتر پیام‌ها را به دیگران تفهیم می‌کند. بر این اساس، ارتباطات را انتقال مفاهیم

یا انتقال نشانه‌ها و نیز انتقال و یا تبادل پیام‌ها می‌دانند (فرهنگی، ۱۳۸۳). میرکمالی (۱۳۷۸)؛ به نقل از آهنجیان و منیدری، ۱۳۸۳) درباره اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها می‌گوید: «اگر مدیران آموزشی بر دانش، از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید آن سازمان نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. یکی از این مهارت‌ها، فن رفتار با کارکنان یا به سخن دیگر «مهارت ارتباطی» است. مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله ابزار کار مدیران است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر به‌سزایی دارد». بارتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰؛ به نقل از رضائیان، ۱۳۸۹) در کتاب «تمرینی در مدیریت» سه نوع مهارت ارتباطی را معرفی کرده که عبارتند از: شنود مؤثر، مهارت کلامی و بازخورد.

۱) شنود مؤثر: فرایند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به طور فعال را، شنود مؤثر (گوش دادن فعال) گویند. شنود مؤثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیازی به توجه ندارد. بنابراین، گوش دادن مؤثر، عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود؛ فعالیتی که گوینده را در انتقال منظور خویش، یاری می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۹). هدف از آن، تأمین این منظور است که گوش‌دهنده به آنچه گفته می‌شود، گوش دهد نه اینکه حدس بزند. همچنین این مهارت ارتباطی، گوینده را از مبهم‌گویی، به صراحت و رک‌گویی هدایت می‌کند. در پایان یک گفت و شنود، شنونده فعال و مؤثر کسی است که از آنچه گفته شده و آنچه که از محتوای این گفت و شنود برمی‌آید، شناختی دقیق کسب کند (حسین‌چاری و فداکار، ۱۳۸۴). گوش دادن یک عمل فعال و با اراده است و گوینده از ما می‌خواهد که برای آن انرژی مصرف کنیم، فکر کنیم، انتخاب نماییم، سازماندهی کنیم، اطلاعات آن را مورد تفسیر قرار دهیم، به یاد آوریم و برای آن جواب داشته باشیم (وود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در تعاملات میان فردی و ارتباطات کلامی آنچه که مهم است، مرحله گوش دادن است. تحقیقات نشان داده‌اند بهره‌وری کسانی که در گوش دادن ضعیف هستند حداقل است. (هارجی، ساندرز و دیکسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

۲) مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی، و برگزاری نشست‌های مؤثر (آهنجیان و منیدری، ۱۳۸۳). در ارتباط کلامی پیام‌ها به صورت رمزهای

کلامی انتقال می‌یابند. هدف ارتباطات کلامی ایجاد زمینه برای مبادله آزاد اندیشه‌ها است. در زندگی انسان هیچ رفتار ارتباطی به اندازه ارتباطات کلامی وسعت و تأثیر ندارد و هیچ پدیده ارتباطی این قدر با زندگی انسان عجین نیست. اختلاف بین ارتباطات کلامی و غیرکلامی به سادگی مقایسه اعمال و صحبت نیست. مثلاً صحبت کردن نیز آمیخته با عناصر غیرکلامی چون تن صدا، سکوت‌های بین جمله‌ها و غیره است. اساس ارتباطات کلامی بر زبان گذاشته شده است و زبان عامل ارتباط مستقیم و رو در رو بین دو یا چند نفر می‌باشد، زبان نقش دو جانبه به عهده دارد؛ از یک طرف منشأ ارتباط است و اندیشه پیام‌دهنده را به گیرنده بیان می‌کند و از طرف دیگر مخاطب طرف گفتگو است و به او پاسخ می‌دهد (کروبی، ۱۳۸۸).

۳) مهارت بازخورد: بازخورد روندی است که به وسیله آن دریافت‌کننده پیام، از طریق واژگان کلامی و غیرکلامی درک خود را از پیام ارسالی به فرستنده منتقل می‌کند و حلقه‌های بازخورد تعیین می‌کنند که پیام ارسالی به درستی تعبیر و دریافت شده است یا خیر. برگشت نتیجه پیام به فرستنده به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و دریافت آن آگاه باشد را مهارت بازخورد گویند. دارا بودن این مهارت به منظور هماهنگی طرفین (فرستنده و گیرنده)، کنترل، دقت، ایجاد رابطه قوی‌تر و ارائه پیشنهاد از ناحیه طرفین در سازمان، لازم و ضروری است (رضائیان، ۱۳۸۹). دریافت بازخورد برای اطمینان از اثربخشی ارتباطات و درک اطلاعات منتقل شده، ضروری است. از طریق بازخورد است که دریافت‌کننده اطلاعات می‌تواند اطلاعات بیشتری دریافت کرده و مطالب برایش واضح‌تر شود. بنابراین باید برای مخاطبان فرصت کافی ایجاد کنیم تا بر موانع روانی و اجتماعی چیره شوند تا بتوانند به ما بازخورد دهند (محب‌علی، ۱۳۷۵).

ملحم<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) طی تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان در هتل‌های چهار ستاره اردن» به این نتیجه رسید که رشد ارتباطات، انگیزش، دانش و مهارت در توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و قوی دارد. تحقیقات ناصرحمزه خانلو (۱۳۸۲؛ به نقل از سید عامری، محرم زاده و محمد قلی زاد، ۱۳۸۸) در دانشگاه اردبیل نشان داد که روشنی هدف، روحیه کارکنان، صداقت در رفتار سازمانی، شناخت و

قدردانی، کار گروهی، مشارکت در مدیریت، ارتباطات و دارا بودن محیط سالم، از شاخص‌های توانمندسازی کارکنان در هر سازمان است که در منابع موجود بر روی آن تأکید شده است.

دوپلر، هارکینز و مهتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی را به منظور بررسی اثر آموزش سبک‌های مثبت حل تعارض بر توانمندی معلمان، اجرا کردند. به همین منظور کلاس‌های آموزش مدیریت تعارض برای آن‌ها برگزار شد و توانمندی آن‌ها قبل و بعد از دوره، ارزیابی گردید. یافته‌ها نشان دادند که این آموزش‌ها باعث افزایش استفاده معلمان از استدلال‌های کلامی و منطقی و احساسات مثبت، و کاهش استفاده از اجبار و احساسات منفی (مانند خشم و ترس) و افزایش توانمندی آنان گردید. در پژوهشی دیگر، ماکسول<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به منظور بالا بردن سطح توانمندی افراد از مدیریت تعارض و آموزش میانجی‌گری استفاده کرد. یافته‌ها بیانگر اثرگذاری این نوع آموزش در توانمندی افراد بود. بعد از آزمون‌های پیگیری متوجه شدند در حالی که این آموزش در محیط آزمایشی مؤثر است اما انتقال این مهارت‌ها به محیط اجتماعی بسیار سخت می‌باشد. محیط بیرون باید بسیار ساختار یافته باشد تا به شرکت کنندگان در آموزش اجازه بدهد که مهارت‌های خودشان را به کار گیرند.

## روش

پژوهش حاضر از نوع همبستگی و جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران یکی از سازمان‌های استان خوزستان بود. نمونه مورد نظر شامل ۱۳۲ نفر بود که به صورت تصادفی از واحدهای مختلف این سازمان انتخاب شدند. از این تعداد ۲۷٪ را زنان و ۷۳٪ را مردان تشکیل می‌دادند. همچنین ۴۶٪ از آزمودنی‌ها استخدام رسمی و ۵۴٪ آن‌ها قراردادی بودند. همچنین در این پژوهش از سه پرسشنامه برای سنجش داده استفاده گردید.

۱) پرسشنامه «سبک‌های حل تعارض»<sup>۱</sup>: این مقیاس شامل ۱۵ ماده می‌باشد و خلاصه شده پرسشنامه ۳۵ آیتمی راهیم<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) می‌باشد. از ۱۵ آیتم مورد نظر، به هر کدام از سبک‌های حل تعارض سه سوال اختصاص داده شده است که به صورت تصادفی و نه به صورت مرتب در این پرسشنامه درج شده‌اند (راهیم، ۲۰۰۲). در پژوهش حاضر، پایایی سبک حل تعارض رقابت ۰/۷۹، همکاری ۰/۸۵، اجتناب ۰/۹۱، توافق ۰/۷۷ و مصالحه ۰/۹۱ می‌باشد. حداقل امتیاز ممکن در هر آیتم ۳ و حداکثر امتیاز آن‌ها ۱۵ می‌باشد. هر چه امتیاز فرد بالاتر باشد، نشانگر آن است که فرد از آن شیوه حل تعارض بیشتر استفاده می‌کند.

۲) پرسشنامه «توانمندسازی دیگران»<sup>۳</sup>: این پرسشنامه توسط استایمتز و تاد<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۶ طراحی شده است و شامل ۹ سوال می‌باشد. حداقل امتیاز ممکن ۹ و حداکثر امتیاز ممکن ۴۵ خواهد بود. هر چه امتیاز فرد بالاتر باشد، نشانگر آن است که فرد تمایل بیشتری به تفویض اختیار دارد. در این موارد فرد به دیگران فرصت می‌دهد که قبول مسئولیت نمایند و تمرین خودکنترلی در کارشان داشته باشند. همچنین پایایی آن در پژوهش حاضر ۰/۷۹ می‌باشد.

۳) پرسشنامه «مهارت‌های ارتباطی»<sup>۵</sup>: این پرسشنامه شامل ۱۸ ماده است که توسط بارتون در سال ۱۹۹۰ ابداع گردیده و دارای سه خرده مقیاس می‌باشد که ۶ آیتم مربوط به مهارت کلامی، ۶ آیتم مربوط به مهارت شنود و ۶ آیتم مربوط به مهارت بازخورد می‌باشد (بارتون، استیسی و فورتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر پایایی مهارت کلامی ۰/۸۵، مهارت شنود ۰/۸۹ و مهارت بازخور ۰/۹۱ است. حداقل امتیاز در هر آیتم ۶ و حداکثر آن ۳۰ است. هر چه امتیاز شخص بالاتر باشد، بیانگر این است که شخص از این مهارت ارتباطی بیشتر استفاده می‌کند. روایی و پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون در مطالعه رئیسی (۱۳۸۸) تأیید شده است.

- 1- Conflict Resolving Styles
- 2- Rahim
- 3- Empowering Others
- 4- Steinmetz & Todd
- 5- Communication Skills
- 6- Stacey & Fortnum

## یافته‌ها

الف) یافته‌های توصیفی: در جدول ۱ میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره متغیرهای تحقیق را نشان داده شده است.

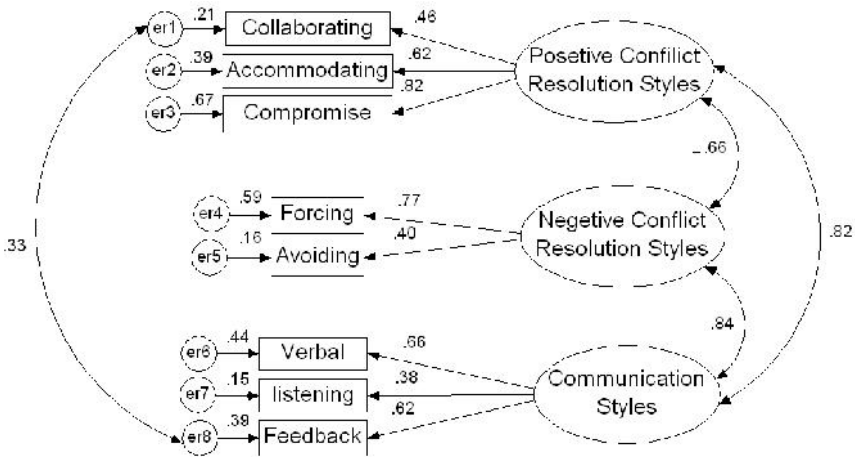
جدول ۱- میانگین و انحراف معیار سبک‌های حل تعارض و توانمندسازی

میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	
۱۰/۸۹	۲/۶۱	۴	۱۵	رقابت
۱۳/۲۹	۱/۸۳	۶	۱۵	همکاری
۸/۶۱	۲/۹۸	۳	۱۵	اجتناب
۱۱/۰۸	۲/۰۷	۵	۱۵	توافق
۱۰/۹۹	۲/۲۶	۴	۱۵	مصالحه
۲۹/۸۲	۵/۹۸	۱۶	۴۷	توانمندسازی
۲۲/۴	۳/۲۸	۱۱	۳۰	بازخورد
۱۷/۳۴	۳/۹	۶	۲۸	شنود
۲۱/۷۳	۳/۰۷	۱۲	۲۹	کلامی

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که کارکنان بیشتر از روش همکاری و توافق برای حل تعارضات خود استفاده می‌کنند و از بین سبک‌های موجود، روش اجتناب را کمتر به کار می‌برند. همچنین، از بین مهارت‌های ارتباطی، کارکنان این سازمان بیشتر از روش بازخورد استفاده کرده‌اند.

ب) یافته‌های استنباطی: مرحله اول: تحلیل عامل تأییدی: پیش از ارزیابی الگوی ساختاری به منظور نشان دادن رابطه بین متغیرهای آشکار با متغیرهای نهان، الگوی تحلیل عاملی تأییدی اجرا گردید. الگوی پیشنهادی در این پژوهش شامل سه متغیر نهان سبک‌های حل تعارض مثبت و منفی و مهارت‌های ارتباطی است که هر یک از آنان توسط

چندین متغیر آشکار، اندازه‌گیری شده‌اند که در تحلیل نهایی، همه متغیرهای آشکار بر روی سازه زیربنایی خود، دارای بار عاملی مثبت معنی‌داری بودند.



شکل ۲. الگوی تحلیل عامل تأییدی متغیرهای نهان

به منظور بررسی برازندگی الگو از شاخص‌های نیکویی برازش، استفاده شده است. از میان شاخص‌های متنوع موجود، در پژوهش حاضر از شاخص‌های برازندگی ذکر شده در جدول ۲ استفاده شده است.

جدول ۲- شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عامل تأییدی متغیرهای نهان

شاخص پراکنندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگو	۳۲/۶	۱۶	۲/۰۳	۰/۰۸	۰/۹۴	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید مجذورکای ( $\chi^2$ ) ۳۲/۶، نسبت  $\frac{\chi^2}{df}$  ۲/۰۳، مقدار میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش



(GFI) ۰/۹۴، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) ۰/۸۷، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۳، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۲، شاخص بنتلر- بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۹۳، شاخص تاکر- لویز (TLI) یا شاخص نرم شدگی برازندگی (NNFI) ۰/۹ به دست آمده است. از این رو، نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، نشان‌دهنده برازشی منطقی و قابل قبول می‌باشد و بیانگر این است که الگوی اندازه‌گیری متغیرهای نهفته از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول ۳- همبستگی‌های میان متغیرهای نهان

مهارت‌های ارتباطی	سبک‌های حل	سبک‌های حل
۱	تعارض منفی	تعارض مثبت
مهارت‌های ارتباطی		
سبک‌های حل	۱	
تعارض منفی	-۰/۸۴	
سبک‌های حل		۱
تعارض مثبت	۰/۸۲	-۰/۶۶

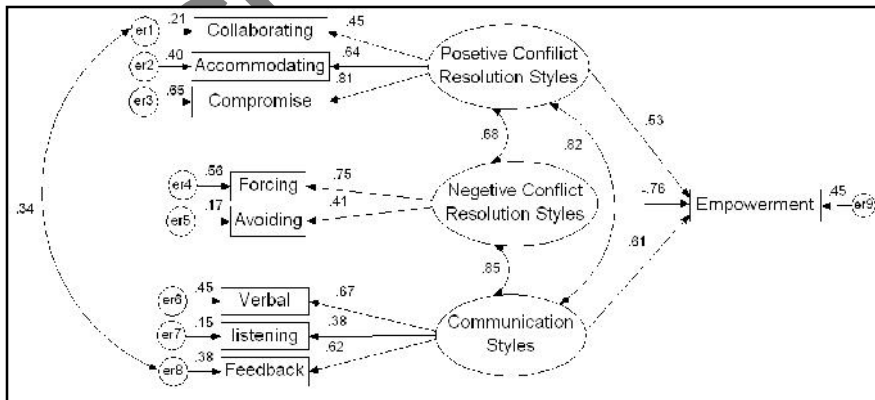
جدول ۳ همبستگی‌های میان متغیرهای نهان را نشان می‌دهد. مندرجات این جدول، همبستگی‌های بالا و معنی‌داری را بین متغیرهای نهان در الگوی اندازه‌گیری، نشان می‌دهند که حاکی از اعتبار سازه این متغیرها می‌باشند.

**مرحله دوم: الگویابی معادلات ساختاری:** پس از ارزیابی الگوی اندازه‌گیری متغیرهای نهان، جهت ارزیابی الگوی غیر بازگشتی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار AMOS16 با برآورد حداکثر درست نمایی (ML) استفاده گردید. به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی از شاخص‌های نیکویی برازش که در جدول ۴ آورده شده‌اند، استفاده شده است.

جدول ۴- برازش الگوی پیشنهادی بر اساس شاخص‌های پراکندگی

شاخص پراکندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۲۱	۱/۹	۰/۰۸	۰/۹۴	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید مجذورکای ( $\chi^2$ ) ۴۱/۹، نسبت  $\frac{\chi^2}{df}$  ۱/۹، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۴، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) ۰/۸۷، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) ۰/۹۳، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۲، شاخص بتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۸۷، شاخص تاکر- لویز (TLI) یا شاخص نرم شدگی برازندگی (NNFI) ۰/۹ به دست آمده است. با توجه به شاخص‌های بالا، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی، از نیکویی برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد. شکل ۳ تحلیل مسیر الگوی پیشنهادی همراه با ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل تأیید شده از رابطه علی بین سبک‌های حل تعارض مثبت و منفی و

مهارت‌های ارتباطی با توانمندسازی

ج) یافته‌های مربوط به سوال: جدول ۵ مسیرها و ضرایب استاندارد آن‌ها را در الگوی اصلی بر اساس خروجی نرم افزار AMOS16 نشان می‌دهد.

جدول ۵- الگوی ساختاری: مسیرها و ضرایب استاندارد در الگوی اصلی

مسیر	$\beta$	سطح معنی داری
مهارت‌های ارتباطی ← توانمندسازی	۰/۶۱	۰/۰۰۱
سبک‌های حل تعارض مثبت ← توانمندسازی	۰/۵۳	۰/۰۰۱
سبک‌های حل تعارض منفی ← توانمندسازی	-۰/۷۶	۰/۰۰۱

بر اساس گزارش جدول ۵، ضریب مسیر مهارت‌های ارتباطی به توانمندسازی، مثبت و معنی دار می‌باشد ( $\beta = ۰/۶۱$ ,  $P < ۰/۰۰۱$ ). در نتیجه بین توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی، رابطه مثبت وجود دارد. همچنین، ضریب مسیر سبک‌های مثبت حل تعارض به توانمندسازی، مثبت و معنی دار می‌باشد ( $\beta = ۰/۵۳$ ,  $P < ۰/۰۰۱$ ). در نتیجه بین توانمندسازی و سبک‌های مثبت حل تعارض، رابطه مثبت وجود دارد. ضریب مسیر سبک‌های منفی حل تعارض به توانمندسازی، منفی و معنی دار می‌باشد ( $\beta = -۰/۷۶$ ,  $P < ۰/۰۰۱$ ). در نتیجه بین توانمندسازی و سبک‌های منفی حل تعارض، رابطه منفی وجود دارد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین توانمندسازی با سبک‌های حل تعارض و مهارت‌های ارتباطی، اجرا شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بین توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی، رابطه مثبت و معنی داری ( $\beta = ۰/۶۱$ ) وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ملحم (۲۰۰۴)، ناصرحمزه خانلو (۱۳۸۲) همخوانی دارد. برقراری ارتباط مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از عوامل موفقیت مدیران در سازمان بوده است. به تجربه ثابت شده است که اگر مدیر نتواند از مهارت‌های ارتباطی صحیحی در سازمان استفاده کند، گردش امور مختل می‌شود. ایجاد هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل

و سایر وظایف مدیریت، بدون وجود سیستم ارتباط مؤثر در سازمان، قابل تحقق نیست. از این رو مدیران باید با فرایند ارتباط آشنا باشند و نحوه برقراری ارتباط مؤثر را بدانند (اثنی‌عشری، ۱۳۸۷). شنود مؤثر، یکی از مهارت‌های ارتباطی بسیار مهم و دشوار است. مدیر موفق کسی است که علاوه بر چیزهایی که می‌شنود بتواند با گوش دادن درست به حرف‌های کارکنان، اطلاعات دقیق‌تری را که برای حل مسئله نیاز دارد جمع‌آوری کند یا به افکار و مفاهیم جدیدی که می‌گویند، دست یابد (رضائیان، ۱۳۸۹). اگر مدیر در روابط خویش از مهارت‌های کلامی و شنود مؤثر استفاده کند، یعنی هنگامی که کارمندش با وی صحبت می‌کند به معنی و محتوای حرف او به دقت و با علاقه توجه کند، خطاها و عادت‌های ناپسند کارمند را نادیده بگیرد، از قضاوت سریع خودداری کند، صبور باشد و از قطع کردن صحبت وی اجتناب کند، همه موارد، این حس را به کارمند القاء می‌کند که دارای افکار و نظرات با ارزشی است و نوعی اعتماد بین آن‌ها به وجود می‌آید که این امر باعث افزایش حس شایستگی و معناداری در وی می‌شود، این‌ها نیز به نوبه خود باعث افزایش توانمندی کارمند می‌شود.

بازخورد مثبت از طرف مدیر موجب ایجاد جرأت و اعتماد به نفس در کارمند دریافت‌کننده بازخورد خواهد شد، بازخورد منفی نیز هر چند ممکن است در ابتدا موجب اضطراب شود، در نهایت به اصلاح رفتار منجر می‌شود. البته لازم به ذکر است که بازخورد منفی زمانی می‌تواند به گونه‌ای اثربخش به اصلاح ارتباطات بینجامد که گیرنده پیام احساس ایمنی کند و بر این باور باشد که هدف طرف مقابل از اظهار صفات نامطلوب او توهین یا صدمه زدن به او نیست، بلکه صرفاً اصلاح رفتار و خیرخواهی است. در کتاب «ده گام به سوی تواناسازی» در مورد تأثیر بازخورد بر توانمندی کارکنان «دایان تریسی» چنین می‌گوید: «مدیران به وسیله بازخورد دادن به کارکنان در مورد عملکردشان، آن‌ها را توانمندتر می‌کنند. اگر قرار است کارکنان توان دستیابی به موفقیت را داشته باشند، باید بدانند که چه موقع و چگونه باید عملکردشان را اصلاح کنند» (کفاشی و حاتمی‌نژاد، ۱۳۸۸).

بنابراین، مدیری که اطلاعات عملکردی مناسب و پاداش‌های متناسب با عملکرد به کارکنان خویش ارائه می‌کند، منجر به افزایش توانمندی کارکنان می‌شود. نظریه‌های

بازخورد شناختی به این اشاره دارد که بازخورد به کارکنان می‌تواند به واسطه فراهم آوردن اطلاعاتی درباره رفتارهای شغلی و عملکرد، ابهام و تعارض نقش را کاهش داده و در نتیجه احساس معنی‌داری را افزایش دهد. همچنین، باعث اطمینان بیشتر کارکنان به مهارت‌ها و توانایی‌های خود شده و در نتیجه حس شایستگی را در آن‌ها افزایش می‌دهد. فراهم آوردن بازخورد متناسب با عملکرد در سازمانی که این اعمال را حمایت می‌کند، منجر می‌شود که کارکنان نتایج و پیامدهای اعمال خود را دیده و در نتیجه احساس اثرگذاری کنند. این احساسات، منجر به افزایش توانمندی کارکنان در انجام وظایف شغلی‌شان می‌شود (هال، ۲۰۰۷؛ به نقل از ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بین توانمندسازی و سبک‌های مثبت حل تعارض، رابطه مثبت و معنی‌داری ( $\beta = 0/53$ ) وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های دوپلر، هارکینز و مهتا (۲۰۰۸) و ماکسول (۲۰۰۷) همخوانی دارد. تعارض بدون تردید برای فرد و سازمان دارای منفی است. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران، مدیریت تعارض می‌باشد. هدف مدیریت، حذف تعارض نمی‌باشد، بلکه برعکس باید با انتخاب دستورالعمل‌های لازم، مزایای بالقوه تعارض را حداکثر و زیان آن را به حداقل برساند. در راستای حل و فصل تعارض، تحقیقات ثابت کرده چنانچه مذاکره‌کنندگان چارچوب فکری مثبت اختیار کنند و بر امتیازها و منافع مذاکره و راه حل مشکلات تمرکز نمایند، فرایند مذاکرات تسهیل می‌گردد. در شیوه حل تعارض مبتنی بر همکاری، هدف یافتن راه حل‌هایی برای تعارض است که برای دو طرف رضایت‌بخش باشد، نه یافتن عیب و ایراد و سرزنش یکدیگر. مدیران پیرو این شیوه اغلب از پویایی زیادی برخوردار بوده و کارکنانشان به آنها به دیده تحسین می‌نگرند (فخیمی، ۱۳۸۱).

اجرای این شیوه حل تعارض توسط مدیر، افراد را تشویق می‌کند اختلافات و تعارضات خود را بر موضوعات قابل بحث و نه شخصیت‌ها، متمرکز کنند. این شیوه، هنجارهای همکاری، اعتماد و صمیمیت را بین مدیر و کارمند تشویق کرده، عزت نفس و مهارت‌های تسلط بر خویش را تقویت می‌کند، به طوری که حل‌کنندگان علی‌الخصوص کارمندان بعد از حل اثربخش تعارض، احساس توانمندی می‌کنند (وتن و کامرون، ۱۹۹۳).

هنگامی که مدیر از شیوه‌های حل تعارض مثبت و سازنده استفاده کند، در واقع این پیام را به زیردستان مخابره می‌کند که: «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». اگر این طرز فکر در سازمان ایجاد شده و به صورت یک هنجار درآید، کارمندان می‌توانند عقاید و نظرات مخالف و انتقادات و پیشنهادات خود را بدون ترس از تنبیه و مجازات و یا طرد شدن به شیوه مؤثر ابراز کنند، همچنین مدیریت سازمان می‌تواند افکار جدید و نو را شناسایی کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به کار برد (اثنی‌عشری، ۱۳۸۷). بدین شکل کارکنان احساس می‌کنند که مدیر برای آن‌ها ارزش و احترام زیادی قائل است به طوری که به آن‌ها اجازه می‌دهد نظرات خود را آزادانه بیان کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت کنند و این امر سبب می‌شود که حس اثرگذاری و خودمختاری در آنها ایجاد شود (غفوری ورنوسفادرانی، ۱۳۸۷)، که همه این موارد منجر به بالا رفتن توانمندی کارکنان می‌شود.

به علاوه، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بین توانمندسازی و سبک‌های منفی حل تعارض، رابطه منفی و معنی‌داری ( $\beta = -0.71$ ) وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ماکسول (۲۰۰۷) همخوانی دارد. تعارض منفی یا مخرب علیه امتیازاتی که فرد یا گروه یا سازمان می‌تواند داشته باشد عمل می‌کند. تعارض منفی اغلب استرس‌زا بوده و چون با افراد و گروه از طریق کانال‌های ارتباطی همراه است، هرگونه هماهنگی و همکاری میان آنها را از بین می‌برد. بعضی از مدیران برای حل کردن تعارض از شیوه‌های منفی استفاده می‌کنند. یکی از این شیوه‌های منفی رویکرد مبتنی بر اجبار و فشار است. این روش را می‌توان در روابط مدیر و کارمند مشاهده کرد. مدیران پیرو این روش به هنگام بروز تعارض با کارمند خویش، به جای استفاده از رویکردهای مثبت حل تعارض از حربه تهدید، تنزل مقام، اخراج، انفصال موقت و امثال آن استفاده می‌کنند تا همکاری آن‌ها را به دست آورند (برد، پُست و ماهون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹). بدین طریق در تعارضات، مدیر همیشه برنده و کارمند همیشه بازنده است. در این شرایط کارکنان اجازه بیان آزادانه نظرات و دیدگاه‌های خود را نداشته و احساس می‌کنند برای انجام وظایف شغلی‌شان از استقلال و خودمختاری کافی برخوردار نیستند. با گذشت زمان اعتماد بین مدیر و کارمند از میان

رفته و اطمینان کارکنان نسبت به مهارت، شایستگی و توانایی‌های خویش برای حل مسائل و تصمیم‌گیری برای امور، کاهش می‌یابد. تأکید بیش از حد بر این روش باعث کم شدن انگیزش کارکنان شده و دلسردی، بی‌علاقگی و لاقیدی آنها را افزایش می‌دهد (فخیمی، ۱۳۸۱). همه این شرایط زمینه را برای کم شدن توانمندی کارکنان فراهم می‌کند. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که برای تعمیم نتایج آن به جوامع دیگر باید جانب احتیاط را رعایت نمود. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی برای مدیران، تأکید بر نقش مهارت‌های ارتباطی به عنوان متغیر مستقل مؤثر بر بسیاری از متغیرهای سازمانی دیگر از جمله تعهد و رضایت شغلی، و برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت کاربرد صحیح سبک‌های حل تعارض، پیشنهاد می‌شوند. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که روش‌هایی که مدیران برای برقراری ارتباط با کارکنان انتخاب و اجرا می‌کنند در توانمند کردن کارکنان مؤثر واقع خواهد شد و نقش مهمی را ایفا می‌کند. این امر لزوم پرورش مهارت‌های ارتباطی مدیران را به مسئولان یادآوری کرده و پیشنهاد می‌دهد که برنامه‌های پرورشی لازم برای فراگیری این گونه مهارت‌ها، توسط متصدیان امر آموزش سازمان، برنامه‌ریزی شود. به علاوه نحوه حل تعارضات نیز اثر زیادی بر توانمند ساختن کارکنان دارد. در گذشته تعارض را صرفاً منفی دانسته و سعی در خاموش کردن سریع آن می‌شد، اما محققان پویایی گروه تعارضات را عاملی مهم برای رشد می‌دانند. روش‌هایی که برای حل تعارضات به کار می‌رود نیز به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردارند. این سبک‌ها را می‌توان به افراد آموزش داد تا از تعارضات، بیشترین فرصت‌های رشد را برداشت کنند و این مهم بر عهده مسئولان سازمان‌ها و صنایع است.

#### منابع

آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۱). بررسی رابطه اثربخشی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس راهنمایی در مدارس راهنمایی و متوسطه‌ی استان زنجان، شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان زنجان.

- آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی (۱۳۸۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، ۱۲، ۶۰-۴۱.
- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اثنی عشری، جمشید (۱۳۸۷). *مباحث کاربردی مدیریت نوین*. تهران: کتاب آوا، راه نوین، تمثیل، میثاق عدالت.
- ارشدی، نسرن (۱۳۸۶). طراحی و آزمون الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب اهواز. پایان نامه دکترا، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). ارتباط بین خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمت‌رسانی آن‌ها به مشتریان. تهران، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، ۳۹-۴۰.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۶). *مدیریت عمومی*. چاپ سی و یکم. تهران: نشر نی.
- ایزدی یزدان‌آبادی، احمد (۱۳۷۹). *مدیریت تعارض*. تهران: دانشگاه امام حسین، موسسه چاپ و انتشارات.
- بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ موسوی، مجید و کیانی بختیاری، ابوالفضل (۱۳۸۹). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی. کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران.
- پاک طینت، اقبال و فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷). *توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها*. *فصلنامه مدیریت*، ۱۱، ۴۷-۳۳.
- حسین‌چاری، مسعود و فداکار، محمدمهدی (۱۳۸۴). بررسی تأثیر دانشگاه بر مهارت‌های ارتباطی بر اساس مقایسه دانش‌آموزان و دانش‌جویان. *دوماهنامه دانشور رفتار*، ۱۵، ۲۱-۳۲.
- رضائیان، علی (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت، چاپ دهم.



رئیس، پوران؛ کلهر، روح ا... و ازمل، محمد (۱۳۸۸). همبستگی هوش هیجانی با مهارت‌های ارتباطی مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، (۴) ۱۳.

سیدجوادین، رضا؛ حیدری، حامد و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی مودی در نظام بانکی. *نشریه مدیریت دولتی*، (۱) ۲، ۷۵ - ۸.

سیدعامری، میرحسین؛ محرم زاده، مهرداد و محمدقلی‌زاده، لیدا (۱۳۸۸). وضعیت شاخص‌های توانمندسازی و ارتباط آن با عوامل فردی در بین مربیان اداره کل تربیت بدنی شهر ارومیه. *مدیریت ورزشی*، (۲) ۲۱-۳۴.

عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.

غفوری ورنوسفادرائی، محمدرضا (۱۳۸۷). بررسی رابطه جو روانشناختی در سازمان با توانمندسازی روانشناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی در شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدچمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۳). *مبانی ارتباطات انسانی*. تهران: موسسه تهران تایمز. فخیمی، فرزاد (۱۳۸۱). *فشار عصبی و تعارض در سازمان و راه‌های مقابله با آنها*. تهران: نشر هوای تازه.

کروبی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی نقش ارتباطات انسانی در توسعه صنعت جهانگردی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، (۴) ۱۳، ۱۳۰-۱۰۱.

کفاشی، مجید و حاتمی نژاد، رحیم (۱۳۸۸). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان در سال ۸۸. *فصلنامه پژوهش اجتماعی*، (۵) ۵.

محب‌علی، داود (۱۳۷۵). تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

ناصرحمزه خانلو، منصور (۱۳۸۲). بررسی مدیریت مشارکتی و نقش آن بر میزان انگیزش و عملکرد بهینه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، معاونت پژوهشی. وتن، دیوید. ای و کامرون، کیم. اس (۱۹۹۳). مدیریت تعارض. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد. (۱۳۸۳). کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational Communication and Conflict Management Systems A Social Complexity Approach. *Nordicom Review*, 31, 125-141 .

Baird, L. S., Post, J. E., & Mahon, J. F. (1989). *Management: Functions and Responsibilities*. New York: Harper and Row Publisher.

Barton, G.R., Stacey, P.C. & Fortnum, H.M. (2006). Hearing-impaired children in the UK I: Auditory performance, communication skills, educational achievements, quality of life, and cochlear implantation. *Ear and Hearing*, 27, 161-186.

Conger, J.A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and Practice. *Journal of Academy of management review*, 13, 471-482 .

Conrad, C., & Scott, M. P. (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*, US of America, Earl McGee.

Doppler, E., Harkins, D. A., & Mehta, C. M. (2008). Emerging Empowerment: Conflict Resolution Intervention and Preschool Teachers' Reports of Conflict Behavior. *Early Education and Development*, 19, 885-906.

Dubrin, A. J. (2004). *Applying psychology, individual and organizational effectiveness*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

Eckstein, D. (1998). *Styles of conflict management*. Available from World Wide Web: <http://www.encouragingleadership.com/>

Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization*. New Jersey, Pearson, Prentice Hall .

- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 200-226.
- Gray, B., Coleman, P. T., & Putnam, L. L. (2007). Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change. *American Behavioral Scientist*, 50(11), 1415-1429.
- Hargie, O., Saunders, C., & Dickson, D. (1996). *Social skill in interpersonal communication*. London: Routledge.
- Hornung, C. (2002). *Conflict Management techniques*. Available from World Wide Web: <http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.html>
- Hotepto, O.M., Asokere, A.S.S. & Abdul-Azeez, I.A. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria. *Business and Economics Journal*, <http://astonjournals.com/bej>.
- Jones, G. R., George, J., & Hill, C.W. (2000). *Contemporary management*. Boston: McGraw-Hill.
- Koberage, C. (1999). Antecedent and outcomes of Empowerment. *Group & Management*, 24 (4).
- Malham, D. (2004). Significant conditions in employee's empowerment: the case Of Jordanian four star hotels, *Jameat-al-yermok*, 332-367.
- Maxwell, J. P. (2007). Conflict management and mediation training: A vehicle for community empowerment? *Conflict Resolution Quarterly*, 15(2), 83-96.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Journal of Organizational Dynamic*. Autumn, 37-49.
- Raval, V. (1999). Information Strategy in service Focused Organization, Information Strategy. *The Executives Journal*. Fall, 16(1), 36.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Robbins, S. P (2006). *Organizational behavior*, Eleventh edition, Prentice- Hall Inc.

- Spreitzer, G. M. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. Retrieved August, 11, from <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>
- Steinmetz, L., & Todd, R. (1986). First Line Management, 4th ed. (Homewood, IL: BPI/Irwin), 64–67
- USDA organization (2002). Under standing conflict management and ADA. Available from World Wide Web <http://www.usda.gov/cprc/understand.html>.
- Wood, J. T. (2000). *Communication in our lives*. Canada. Thomson Learning.

Archive of SID

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله