مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۹، شماره ۶، شهریور ۱۴۰۱ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

تبیین مدل تعارض و کنترل خشم در مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران

معصومه نعل چی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

مهری دارایی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران (* نویسنده مسئول) mehry_daraei@yahoo.com

ابراهیم پورحسینی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

چکیده

زمینه و هدف: تعارض و خشم به عنوان جزئی اجتناب ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می شود که به علل مختلف در سازمان رخ می‌دهد. راه‌حل‌ها و ا ستراتژی‌های حل تعارض و خ شم در سازمان‌ها، بسیار متنوع بوده و هر یک دارای نقاط قوت و ضعف هستند. لذا، هدف از تحقیق حاضر، تبیین مدل تعارض و کنترل خشم در مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران به روش کیفی می‌باشد.

روش کار: مطالعه حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری در پژوهش حاضر، خبرگان حوزه علوم پزشکی می‌باشند. نمونه آماری توسط نمونه گیری غیراحتمالی و در سه مرحله بدست آمد. ابزارهای پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته به صورت سوالات باز (۱۵ سوال) و پرسشنامه در طیف لیکرت ۵ امتیازی است که از نتایج دو ابزار قبل استخراج گردید. روش تحقیق در این بخش، تکنیک دلفی است.

یافته‌ها: بر ا ساس نتایج بدست آمده از سه دور دلفی، ۹ مولفه ا صلی و ۷۲ مولفه فرعی در نهایت به عنوان شاخص‌های کنترل تعارض و خشم در دانشگاه‌های علوم پزشکی انتخاب شدند. مولفه‌های اصلی مدیریت تعارض عبارتند از: مذاکره، همکاری، استفاده از نظام پیشنهادات، اجتناب، رویارویی، نرمش و سازش، کنترل، تطبیقی و تغییر در روابط.

نتیجه‌گیری: مدیران سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور برای حل تعارض و خشم در سازمان، ابتدا شرایط و موقعیت و همچنین میزان شدت تعارض را سنجیده و از یکی از روش‌های حل تعارض ا ستفاده نمایند. روش‌هایی که با سازش و نرمش هستند برای مشکل تعارض بیشتر توصیه می‌شود.

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت‌کننده: حامی مالی ندارد.

کلیدواژه‌ها

تکنیک دلفی،

دانشگاه علوم پزشکی،

مدیریت تعارض،

کنترل خشم

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴

تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

شیوه استناد به این مقاله:

Nalchi M, Daraei M, Pourhosseini E. Analysis of the Components of the Conflict and Anger Control Model of the Managers of Medical Universities of Iran. Razi J Med Sci. 2022;29(6):48-59.

*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

Razi Journal of Medical Sciences. 2022;29(6):48-59. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Analysis of the Components of the Conflict and Anger Control Model of the Managers of Medical Universities of Iran

Masoumeh Nalchi: PhD Student in Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran
Mehri Daraei: Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran (* Corresponding author) mehry_daraei@yahoo.com
Ebrahim Pourhosseini: Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

Abstract

Background & Aims: Conflict is considered as an inevitable and integral part of organizational life that occurs in the organization for various reasons. Conflict resolution solutions and strategies in organizations are very diverse and each has its strengths and weaknesses. Therefore, the best solution to resolve the conflict of any organization is the solution that is designed according to the characteristics of the organization at the required time and place. Anger control and conflict resolution are communication skills that most people lack. One of the most important reasons for people's unhappiness and dissatisfaction with life is that they do not have a good relationship with each other and cannot manage their conflicts. Anger is one of the main emotions of human beings and sometimes it is a cover for other emotions. In fact, part of the anger that people experience is secondary excitement. Anger, if it is the primary emotion, can be rooted in frustrations, deprivations, punishments, and childhood threats. Therefore, it can be said that anger is one of the human emotions that can be expressed verbally or non-verbally. By controlling anger, you can solve problems and misfortunes with a better feeling and build stronger relationships with others. Anger can only turn into a destructive feeling if left unchecked and have dire consequences in one's life. Conflict resolution strategies and strategies in organizations are very diverse and each has its strengths and weaknesses. Therefore, the best solution to resolve the conflict of any organization is the solution that is designed according to the characteristics of the organization at the required time and place. Universities of medical sciences as an organization and institution consisting of a set of vice chancellors, departments, and employees and pursuing a variety of goals are no exception to this and may be subject to organizational conflicts at any time. Considering the effect of conflict on the quantity and quality of medical universities performance, staff efficiency, achievement of university goals and success, conduct this study to identify the causes of conflict, types and levels of conflict in medical universities in order to design a model. Comprehensive and integrated in resolving these conflicts is essential so that the university management can resolve its organizational conflicts based on this model, improve the performance of the organization and ensure the sustainable life of the organization. A review of studies on conflict and anger management shows that this issue is less discussed in medical universities. Also, because medical universities are one of the most important government organizations in the country, the existence of anger and conflict can have devastating effects on the performance of the organization and the university process in general, this research is important. Therefore, the present study

Keywords
Delphi Technique,
University of Medical Sciences,
Conflict Management,
Anger Control

Received: 25/06/2022
Published: 27/08/2022

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

was conducted to investigate the components of conflict control and anger of medical university administrators.
Methods: The present study is objective in terms of purpose; and in terms of nature, it is a descriptive-survey research that was done using a mixed exploratory approach. The statistical population in the present study is experts in the field of medical sciences. Statistical sample was obtained by non-probability sampling in three steps. The research tools consist of three parts: 1. The first research tools are library studies by which the indicators of conflict management of the directors of medical universities were identified. 2- The second tool of the research is a semi-structured interview in the form of open-ended questions (15 questions) which were completed by 15 experts in the field of medical sciences, conflict management indicators of the managers of medical universities. 3- The third research tool is a 5-point Likert scale questionnaire that was extracted from the results of the previous two tools. The research method in this section is the Delphi technique.
Results: Based on the results obtained from three Delphi rounds, 9 main components and 72 sub-components were finally selected as indicators of conflict management in medical universities. The main components of conflict management are: negotiation, cooperation, use of the suggestion system, avoidance, confrontation, flexibility and compromise, control, adaptation and change in relationships.
Conclusion: Managers of organizations, especially medical universities in the country to resolve conflict in the organization, first assess the conditions and situation as well as the severity of the conflict and use one of the conflict resolution methods. Compromise and flexible methods are recommended for further conflict problem. Based on the obtained results, it is suggested that the managers of organizations, especially the medical universities of the country, to resolve the conflict and anger in the organization, first assess the situation and also the severity of the conflict and anger and use one of the methods to solve Use conflict and anger. Methods that are compromising and flexible are recommended for more conflict problems, and other methods such as dominating or firing employees are best used if compromise is not possible.

Conflicts of interest: None
Funding: None

Cite this article as:

Nalchi M, Daraei M, Pourhosseini E. Analysis of the Components of the Conflict and Anger Control Model of the Managers of Medical Universities of Iran. Razi J Med Sci. 2022;29(6):48-59.

*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

مقدمه

امروزه، همه سازمان‌ها به نوعی با پدیده تعارض درگیر هستند و یکی از موضوعاتی که فکر بسیاری از مدیران را به خود مشغول داشته وجود تعارض در میان کارکنان سازمان است. مدیران، معمولاً نسبت به تعارض نگرشی منفی دارند و از آن هراسان و گریزان اند. علت اساسی این ترس بی‌اطلاعی آن‌ها از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است (۱). تعارض به عنوان جزئی اجتناب ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که به علل مختلف در سازمان رخ می‌دهد. عدم درک یکسان، استعداد و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، عدم برابری و بی‌عدالتی، وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، نیازها، باورها، انتظارات و ادارکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب ناپذیر کرده است (۲). افراد دارای شیوه های ارتباطی، آرزو ها، دیدگاه های سیاسی، مذهبی و پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوتی هستند. از این رو وجود تفاوت‌ها و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک سو و پایداری سازمان بر اساس اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر کرده است (۳).

در مورد تعارض، چند دیدگاه وجود دارد. دیدگاه سنتی به تعارض به عنوان یک پدیده غیرضرورت و بد می‌نگرد و آن را با واژه‌هایی مانند بی‌حرمتی، انهدام و بی‌منطقی مترادف می‌داند. دیدگاه روابط انسانی، تعارض را درتمام گروه‌ها و سازمان‌ها یک رویداد طبیعی می‌داند و پذیرش آن را توصیه می‌کند. دیدگاه تعامل‌گرا اعتقاد دارد علاوه بر آنکه تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد موثر گروه نیز ضرورت دارد (۴). جو سولد و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که تعارض در صورتی که به شیوه‌ای سازنده نزدیک شود، می‌تواند سودمند نیز باشد. کارکنانی که به طور سازنده به تعارض نزدیک می‌شوند، تمایل دارند که در کار با دیگران ارتباط بیشتری داشته باشند و سازمان‌های بیشتری را درگیر تعارض سازنده کنند و در نهایت دستاوردهای بسیار خوبی کسب کنند (۵).

کنترل خشم و حل تعارض از مهارت‌های ارتباطی است که اکثر افراد از آن بی‌بهره‌اند. یکی از مهم‌ترین دلایل نا شادی و عدم رضایت مردم از زندگی این است که روابط خوبی با یکدیگر ندارند و نمی‌توانند تعارض‌هایشان را مدیریت نمایند (۶). خشم یکی از احساسات اصلی انسان بوده و گاهی اوقات پوششی برای احساسات دیگر است. در واقع بخشی از خشمی که افراد تجربه می‌کنند، هیجان ثانویه می‌باشد (۷). خشم در صورتی که هیجان اولیه باشد می‌تواند ریشه در سرخوردگی‌ها، محرومیت‌ها، تنبیه‌ها و تهدیدهای دوران کودکی افراد داشته باشد (۸). پس می‌توان گفت خشم یکی از هیجانات انسان است که می‌تواند به صورت کلامی یا غیر کلامی نشان داده شود (۹). با کنترل کردن خشم می‌توان با احساس بهتری به حل مشکلات و ناملایمات پرداخت و روابط محکم‌تری با دیگران برقرار کرد. خشم تنها در صورت عدم کنترل می‌تواند به حسی مخرب و ویرانگر تبدیل شده و پیامدهای ناگواری در زندگی فرد داشته باشد (۱۰). علل ایجاد کننده‌ی خشم می‌توانند ژنتیک یا فیزیولوژیکی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل شخصیتی و سابقه‌ی خانوادگی فرد نیز باشند. اگر چه قوانین و هنجارهای اجتماعی و عقل تا حدودی می‌توانند باعث محدود شدن خشم شوند. اما گاهی انسان نمی‌تواند عوامل ایجاد عصبانیت خود را تغییر داده یا از آن‌ها اجتناب کند و رهایی یابد (۱۱). مدیریت خشم یا مهار خشم در واقع مهارتی است که فرد کسب می‌کند و در خود تقویت می‌کند تا در مواقع مواجه شدن با خشم و عصبانیت بتواند آرامش و خونسردی خود را حفظ کند و رفتار و واکنش مناسبی از خود بروز بدهد. در واقع مدیریت خشم عکس العملی است که فرد در حالت عصبانیت در کنترل خود دارد. اجتناب از خشمگین شدن و خشم امکان پذیر نیست بنابراین فرد باید سعی کند روش‌های مدیریت و کنترل خشم را آموخته و با تمرین آن‌ها را بهبود بخشد و در نتیجه از آسیب‌هایی که در مواقع خشم ممکن است رخ دهد بکاهد (۱۲). نتایج نشان داد تعارض با ناکامی یا خشم همراه است (۶). تعارض مخرب به عنوان ناسازگاری درک شده میان دو یا چند طرف تعریف می‌شود که موجب می‌شود کارکنان کمتر بهره‌مند شوند و از شغل خود راضی باشند و در نتیجه عملکرد پایین‌تری خواهند داشت. این تعارض‌ها تعارض‌هایی هستند که مانع عملکرد خوب گروه شوند، غیرکارکردی

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

می‌باشند (۱۳).

مدیریت و کنترل تعارض و خشم در زمینه های مختلف مدیریتی، روانشناسی، بازاریابی و مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد (۱۴). در مطالعات متعدد، تعارض و خشم به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که به یک سمت توجه دارد و سمت دیگر را توجهی ندارد (۱۵). به تعبیر دیگر، تعارض در اهداف مداخله جویانه یا اختلاف نظر در منافع نهفته است و می‌تواند در سطح فردی، گروهی یا سازمانی رخ دهد. به همین دلیل است که بسیاری از مطالعات در زمینه رفتار سازمانی، روانشناسی مباحث مربوط به منشا تضادها، ساز و کارهای پیچیده مربوط به تعارضات، نحوه تکمیل تعارضات و نحوه رسیدگی به تعارضات را بررسی نموده‌اند (۱۶). مطالعات در زمینه تعارض و خشم نشان می‌دهد که کنترل آنها می‌تواند از درگیری‌های سازمانی متفاوت باشد (۱۷).

کامرون و همکاران (۲۰۰۸) کنترل تعارض را توسط چهار شاخص شامل ۱) فعالیت؛ ۲) استراتژیک؛ ۳) واکنش پذیر و ۴) بهبودی معرفی نموده‌اند (۱۸). کای و اسکارلیکی (۲۰۲۰) کنترل تعارض و خشم را در پنج شاخص همکاری، سازگاری، سازش کردن، رقابت و پرهیز معرفی می‌کنند (۱۹).

راه‌حل‌ها و استراتژی‌های حل تعارض در سازمان‌ها، بسیار متنوع بوده و هر یک دارای نقاط قوت و ضعف هستند. لذا، بهترین راه حل برای رفع تعارض هر سازمان، آن راه حلی است که با توجه به ویژگی‌های سازمان مورد نظر در زمان و مکان لازم طراحی شده باشد. دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان سازمان و نهادی که از مجموعه معاونت ها، ادارات، و کارمندان تشکیل شده و اهداف متعدد و متنوعی را دنبال می‌کند، از این امر مستثنا نبوده و ممکن است در هر زمان دچار تعارضات سازمانی باشد. با توجه به تأثیر تعارض بر کمیت و کیفیت عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی، کارایی کارمندان، تحقق اهداف و موفقیت دانشگاه، انجام این مطالعه برای شناخت عوامل ایجاد کننده تعارض، انواع و سطوح تعارض موجود در دانشگاه‌های علوم پزشکی به منظور طراحی مدلی جامع و یکپارچه در حل این تعارضات امری ضروری است تا مدیریت دانشگاه بتواند بر مبنای این مدل، تعارضات سازمانی خود را حل کرده، عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و حیات پایدار سازمان را تضمین نماید. بررسی مطالعات انجام گرفته در حیطه کنترل تعارض و خشم نشان می‌دهد که این موضوع در دانشگاه‌های علوم پزشکی کمتر مورد بحث قرار گرفته است. همچنین از آنجا که دانشگاه‌های علوم پزشکی از سازمان‌های مهم دولتی در کشور هستند که وجود خشم و تعارض می‌تواند اثرات مخربی بر عملکرد سازمان و به طور کلی روند دانشگاه داشته باشد، انجام این پژوهش دارای اهمیت است. لذا مطالعه حاضر با هدف واکاوی مؤلفه‌های کنترل تعارض و خشم مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام شده است.

روش کار

مطالعه حاضر از حیث هدف، بنیادی؛ و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی- پیمایشی است که با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است. مطالعه حاضر با کد اخلاق IR.IAU.KH.REC.1398.006 به تصویب رسید. جامعه آماری در پژوهش حاضر، خبرگان حوزه علوم پزشکی می‌باشند. نمونه آماری توسط نمونه گیری غیراحتمالی و در سه مرحله بدست آمد. از میان خبرگان مورد مطالعه، ۱۰ نفر مرد؛ ۵ نفر زن و همگی دارای سابقه فعالیت بالای ۵ سال بودند و نحوه انتخاب براساس میزان آشنایی افراد با واژه تعارض و خشم و راه‌ها کنترل آنها بوده است. ابزارهای پژوهش شامل سه بخش است:

۱- ابزار اول پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای هستند که توسط آن، شاخص‌های کنترل تعارض و خشم مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی شناسایی شدند.

۲- ابزار دوم پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته به صورت سوالات باز (۱۵ سوال) است که توسط ۱۵ نفر از خبرگان حوزه علوم پزشکی، شاخص‌های کنترل تعارض و خشم مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی کامل شدند.

۳- ابزار سوم پژوهش، پرسشنامه در طیف لیکرت ۵ امتیازی است که از نتایج دو ابزار قبل استخراج گردید. روش تحقیق در این بخش، تکنیک دلفی است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

جدول ۱- توزیع و گردآوری پرسشنامه‌های دلفی

دور	تاریخ	تعداد	آخرین تاریخ	تعداد	درصد	میانگین پیگیری
اول	۱۳۹۹/۶/۲۰	۲۶	۱۳۹۹/۷/۱۲	۲۰	۷۷	۴ بار
دوم	۱۳۹۹/۷/۲۸	۲۱	۱۳۹۹/۹/۶	۱۶	۷۶	۴ بار
سوم	۱۳۹۹/۹/۱۴	۱۹	۱۳۹۹/۱۰/۱۳	۱۵	۷۹	۲ بار

در این مطالعه برای رسیدن به اجماع در زمینه شاخص‌های شناسایی شده از طریق ادبیات پژوهش و به منظور طراحی مدل نهایی از تکنیک دلفی استفاده شده است. در این بخش شاخص‌های مدیریت تعارض توسط بررسی پژوهش‌های پیشین در این حیطه، شناسایی شده‌اند. بر اساس تعریف موضوع، اعضای پانل دلفی در سه مرحله شناسایی و انتخاب شدند. همزمان با شناسایی و تعیین اعضای پانل و ملاقات اولیه با تعدادی از آنها و توضیح مطالب استخراج شده از ادبیات، و همچنین به کمک اساتید محترم، فهرستی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های کنترل تعارض و خشم شناسایی گردید. لذا ۷۸ شاخص برای کنترل تعارض و خشم پس از بررسی پیشینه تحقیق شناسایی گردید. پس از تعیین اعضای پانل، سه دور دلفی انجام و پرسشنامه‌های هر دور به روش حضوری و به شیوه الکترونیکی مطابق با جدول ۱ توزیع و جمع‌آوری شد.

بدین ترتیب در دور اول دلفی، فهرستی از شاخص‌های کنترل تعارض و خشم که از مطالعات پیشین استخراج گردیده بود در اختیار تمامی اعضای پانل دلفی قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک را مشخص نمایند. همچنین از آنها خواسته شد تا علاوه بر مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده، مولفه‌های مورد نظر خود را در این فهرست پیشنهاد و اضافه نمایند. بررسی پاسخ سوالات باز در پرسشنامه‌های دور اول نشان داد که شاخص‌های پیشنهادی از سوی پاسخ دهندگان با شاخص‌های شناسایی شده از ادبیات از نظر مفهومی یکسان بوده و لذا با شاخص‌های موجود ترکیب شده و شاخصی برای دور دوم اضافه نشد.

در تمام مراحل، تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها در قالب طیف لیکرت در هر دور نیز در مقابل هر شاخص، پاسخ‌های اعضای پانل دلفی در دورهای پیش و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان می‌رسید. با توجه به آن که مقیاس بکار گرفته شده، یک مقیاس ۵ گزینه‌ای و بر اساس طیف لیکرت و شامل گزینه‌های «تاثیر بسیار زیاد: ۵»؛ «تاثیر زیاد: ۴»؛ «تاثیر متوسط: ۳»؛ «تاثیر کم: ۲» و «تاثیر بسیار کم: ۱» بود. لذا مقدار ۳ به عنوان نقطه بی‌طرف یا خنثی انتخاب گردید. در این حالت، مطالعه دارای دو محدوده عدم موافقت از ۱ تا ۳ و محدوده موافقت از ۳ تا ۵ تعریف شد.

با توجه به داده‌های حاصل از انجام دورهای دلفی و بخش‌های مختلف پرسشنامه در هر دور، شاخص‌های آماری شامل میانگین و انحراف معیار محاسبه گردید. در هر دور دلفی میانگین پاسخ‌های هر شاخص که کمتر از ۴ بدست آمد، آن شاخص حذف شد و سایر شاخص‌ها با میانگین بیشتر از ۴ در دور بعدی آورده شدند. همچنین به منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه، میزان پاسخ‌دهی صاحبنظران در هر دور دلفی نباید کمتر از ۷۰ درصد باشد و اگر میزان تغییرات امتیازات داده شده توسط خبرگان در دو دور دلفی متوالی کمتر از ۱۵ درصد باشد، اجماع و اتفاق نظر بر موضوع مورد بررسی صورت گرفته است. در دور سوم نیز نظرات هر یک از اعضا در دور قبل در اختیار سایر اعضا قرار گرفت و مجدداً از آنها خواسته شد تا هر یک از شاخص‌ها ارزیابی شوند. نتایج سه مرحله دلفی در ادامه بررسی شده است.

یافته‌ها

در دور اول دلفی اعضای پانل به شاخص‌های مدیریت تعارض که بر اساس پژوهش‌های پیشین شناسایی شد بر مبنای طیف لیکرت امتیاز دادند. سپس از پاسخ‌های خبرگان نتایج توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و همچنین ضریب توافق کندال محاسبه شد. در دور اول دلفی، ۶ مولفه یعنی نادیده گرفتن تعارض، عدم رویارویی با تعارض و خشم، بی‌اهمیت جلوه دادن

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

تعارض و خشم، عدم گسترش تعارض و خشم، ارجح دادن دیگران بر خود و اهمیت جلب رضایت دیگران به دلیل آن که میانگین پاسخ‌ها از ۴ کمتر شد از ادامه تحلیل حذف شدند. مولفه‌های باقی مانده وارد دور دوم دلفی می شوند. ضریب کندال برابر ۰/۶۵۱ بد ست آمده که توافق خبرگان را به میزان متوسط نشان می‌دهد. مقدار میانگین کلیه پاسخ‌ها انحراف معیار نیز به ترتیب برابر ۴/۱۵ و ۰/۳۰۸ بدست آمده است.

در مرحله دوم دلفی، ابتدا مولفه هایی که در مرحله قبل میانگین آنها کمتر از ۴ بدست آمده حذف شدند. سپس پرسشنامه دوم طراحی گردید. در این مرحله مقدار میانگین در تمامی مولفه‌ها بالای ۴ بد ست آمده و لذا نیازی به حذف مولفه‌ای نبود. میانگین پاسخ‌ها در کل برابر ۴/۲۴ بدست آمده که از میانگین پاسخ‌ها در راند اول بی شتر ا ست. میانگین انحراف معیار پا سخ‌های خبرگان برابر ۰/۱۵۴ بدست آمده که از انحراف معیار در راند اول کمتر می‌با شد. بنابراین اعضای پانل در مجموع و از میان شاخص‌های شناسایی شده در دور دوم دلفی، تمامی شاخص‌ها را دارای تاثیر «زیاد» و «بـ سیار زیاد» تشخیص دادند. همچنین ضرایب توافق کندال برابر ۰/۷۲۱ بدست آمده که از مقدار آن در راند اول بیشتر است. برای تایید نتایج بدست آمده دور سوم دلفی انجام می‌شود.

در دور سوم اعضای پانل مجدداً نظر خود را درباره مراحل شاخص‌های شناسایی شده برای مدیریت تعارض و نیز میزان تاثیر و اهمیت هریک اعلام نمودند. در این مرحله نیز مقدار میانگین در تمامی مولفه ها بالای ۴ بدست آمده و لذا نیازی به حذف مولفه‌ای نبود. میانگین پاسخ‌ها در کل برابر ۴/۲۶ بدست آمده که از میانگین پاسخ‌ها در دور دوم اندکی بیشتر است. میانگین انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان برابر ۰/۱۱۲ بدست آمده که از انحراف معیار در دور دوم کمتر می باشد. همچنین ضرایب توافق کندال برابر ۰/۷۳۰ بدست آمده که از مقدار آن در دور دوم بی شتر ا ست. بدین ترتیب نتایج و مولفه‌های وارد شده به دور سوم دلفی مورد تایید خبرگان قرار گرفت. بر اساس نتایج سه دور دلفی به دلا یل زیر می‌توان گفت که اتفاق نظر میان خبر گان حاصل شده و می‌توان به تکرار دورهای دلفی پایان داد:

در مطالعه حاضر، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید. انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان درباره مولفه ها از ۰/۳۰۸ در دور اول به ۰/۱۵۴ در دور دوم و ۰/۱۱۲ در دور سوم کاهش یافته است. ضریب توافق کندال از ۰/۶۵۱ در دور اول به ۰/۷۲۱ در دور دوم و ۰/۷۳۰ در دور سوم افزایش یافت. با توجه به تعداد خبرگان که بیشتر از ۱۰ نفر هستند، این میزان از ضریب توافق کاملا معنادار به ح ساب می‌آید. همچنین

جدول ۲- مولفه‌های اصلی و فرعی کنترل تعارض و خشم در دانشگاه‌های علوم پزشکی

مولفه اصلی	مولفه فرعی
مذاکره	۱-مذاکره با کارکنان در راستای دلیل تعارض
	۲-صبور بودن برای دریافت پاسخ از کارکنان در مذاکره
	۳-اطلاع رسانی به کارکنان از برنامه‌های سازمان
	۴-مذاکره با نیروی کار به طور منظم
	۵-تکرار و تداوم برگزاری مذاکرات
	۶-اجازه دادن به افراد در اظهارنظر آشکار و علنی
	۷-مدنظر قرار دادن اهداف مشترک در مذاکرات
	۸-جویا شدن دلیل تعارض
	۹-اهمیت به نظر جمعی(طرفین تعارض)
	۱۰-تلاش برای حل مساله به صورت منطقی و مشورت
	۱۱-بیان کامل شرایط و موقعیت‌ها
	۱۲-بیان کامل تعارضات و مغایرت‌ها

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

جدول ۲- ادامه

مولفه اصلی	مولفه فرعی
همکاری	۱- مفروض گرفتن نیت تعارض
	۲- مشاهده مورد تعارض از همه جوانب
	۳-ایجاد حس همکاری و همدلی در میان کارکنان
	۴-ایجاد فعالیت‌های گروهی
	۵-اجتناب از مقابله مستقیم
	۶-گوش دادن به سخنان کارکنان
	۷- توجه به عواطف طرفین تعارض
	۸- تصدیق و پذیرش تفاوتها
	۹-حل اختلافات به صورت غیر رسمی
	۱۰-تذکر دادن به طرفین تعارض به طور خصوصی و نه در جمع
	۱۱-حفظ آبروی طرفین تعارض
	۱۲-ارزش قائل شدن به نیروی کار
	۱۳-تلاش برای ایجاد بصیرت در افراد با دیدگاه‌های مختلف
	۱۴-مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری‌ها جهت افزایش تعهد انها
استفاده از نظام پیشنهادات	۱-کمک از مشاوران علوم رفتاری
	۲-مشاوره با کارکنان در راستای حل تعارض
	۳-مشاوره با سایر مدیران برای حل تعارض
	۴- اخذ نظرات کارکنان در مورد چگونگی بهبود فعالیتها
اجتناب	۱-عدم دخالت در تعارض
	۲-عدم صرف وقت برای تعارض
	۳-اجازه دادن به حل و فصل تعارض توسط طرفین تعارض
	۴-صحبت نکردن در مورد تعارض
	۵-دوری کردن از تضاد
رویارویی	۱-بررسی علل تعارض
	۲-پذیرش وجود تضاد و تعارض
	۳-برخورد با تعارض با شیوه درست و عاقلانه
	۴-جستجوی راه حل برای حل تعارض
	۵-بیان واقعیت‌ها
	۶-طبیعی دانستن تعارض در سازمان
	۷-آگاهی نسبت به وجود تعارض
	۸-آگاهی از روش‌های کنترل تعارض
	۹-آگاهی از روش‌های حل تعارض
	۱۰-بررسی موقعیت و شرایط تعارض
نرمش و سازش	۱-صرف نظر کردن از دستیابی به خواسته‌های خود
	۲-سازگاری و همزیستی مسالمت آمیز
	۳-اهمیت بر رضایت از نتیجه تعارض
	۴-ایجاد جو ارام
	۵-عدم شکایت و شکوه پیش کارکنان
	۶-عدم رفتار تهدید آمیز
	۷-سعی در اصلاح رفتار نسبت به طرفین تعارض
	۸-استفاده از زبان دوستانه و حمایتی
	۹-دلداری دادن به طرفین تعارض

ضریب کندال در دور سوم نسبت به دور دوم تنها به میزان ۰/۰۰۹ افزایش یافته است که به دلیل آن که میزان اجماع و اتفاق نظر خبرگان در دو دور متوالی رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد، تکرارهای دورهای دلفی به اتمام رسید. بنابراین دور سوم دلفی از اعتبار بالاتری نسبت به دورهای قبل برخوردار می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده از روش دلفی، ۷۲ شاخص به عنوان شاخص‌های مدیریت تعارض شناسایی شدند. در

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

جدول ۲- ادامه

مولفه اصلی	مولفه فرعی
کنترل	۱-قاطعیت در سخن گفتن جهت ایجاد توافق بین طرفین
	۲-استفاده از قدرت و اختیار
	۳-تمرکز بر خواسته‌های فردی
	۴-عدم توجه به خواسته‌های طرفین تعارض
	۵-ایجاد ظاهر حق به جانب
	۶-تحمیل خواسته‌ها به طرفین تعارض
	۷-ایجاد تسلط بر کارکنان برای حل تعارض
	۸-اخراج نیروی کار معترض و آشوبگر در صورت امکان
تطبیقی	۱-مدارا با کارکنان در حل تعارض
	۲-نرمش و عدم خشونت
	۳-گذشت برای ایجاد ثبات
	۴-فرصت دادن به کارکنان برای بهبود تعارض
	۵-فرصت دادن به کارکنان برای یادگیری از اشتباهات
	۶-نادیده گرفتن دلایل تعارض
تغییر در روابط	۱-ایجاد جدایی فیزیکی طرفین تعارض
	۲-به حداقل رساندن ارتباط میان طرفین تعارض با در نظر گرفتن منافع سازمان
	۳-تقسیم وظایف کارکنان و بررسی مجدد آن
	۴-تفکیک افراد با افکار متفاوت در صورت امکان

ادامه، شاخص‌های استخراج شده توسط روش دلفی دسته بندی شده و به مولفه‌های اصلی و فرعی تقسیم بندی شدند. شاخص‌های اصلی شناسایی شده کنترل تعارض و خشم شامل ۹ مولفه اصلی و ۷۲ مولفه فرعی به شرح جدول ۲ می‌باشند.

بحث

تعارض و خشم به عنوان جزئی اجتناب ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می شود که به علل مختلف در سازمان رخ می دهد. راه حل ها و استراتژی های حل تعارض در سازمان‌ها، بسیار متنوع بوده و هر یک دارای نقاط قوت و ضعف هستند. لذا، بهترین راه حل برای رفع تعارض و خشم هر سازمان، آن راه حلی است که با توجه به ویژگی های سازمان مورد نظر در زمان و مکان لازم طراحی شده باشد. بر اساس نتایج بدست آمده از سه دور دلفی، ۹ مولفه اصلی و ۷۲ مولفه فرعی در نهایت به عنوان شاخص‌های کنترل تعارض و خشم در دانشگاه‌های علوم پزشکی انتخاب شدند. نتایج پژوهش از نظر مولفه‌های شناسایی شده با نتایج پژوهش‌های توماس (۱۹۹۲) (۱۵) و کای و اسکارلیکی (۲۰۲۰) (۱۹) همخوانی دارد. بونسترا و همکاران (۲۰۱۵) تعارضات را به دو نوع تعارضات عاطفی و شناختی تقسیم می‌کند. تعارضات شناختی در ادبیات پژوهش به عنوان تعارضاتی که بر عناصر ملموس مانند اهداف، مسائل و فرآیندهای ساختاری متمرکز شده‌اند نام برده می شود (۲۰). از سوی دیگر، تعارضات عاطفی ریشه در روابط میان ذینفعان دارد و فرآیندهای روانشناختی بیشتری را به عنوان پایه و اساس در اختیار دارند (۲۱). تعامل، با تاثیرگذاری اعضا در ظاهر و پذیرفتن تضاد، مدیریت تعارض را تسهیل می‌کند و از طریق بحث باز، به جای اجتناب با آنها سازگار می شود یا رقابت می‌کند (۲۲). در مطالعات مختلف از مدل کنترل تعارض و خشم توماس (۱۹۷۶؛ ۱۹۹۲) همچنان به عنوان منبع بنیادی برای مطالعات جدید در رشته‌های مختلف استفاده می شود. توماس برای کنترل تعارض و خشم پنج شاخص اصلی معرفی می‌کند که عبارتند از: رقابت، همکاری، سازش، اجتناب و اسکان (۱۵). از نظر توماس (۱۹۹۲)، این پنج شاخص نمایانگر گزینه‌های اساسی است که گروه‌ها می‌توانند هنگام مواجهه با مشکل انتخاب کنند. فرانکو و همکاران (۲۰۱۶) مدل

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

کنترل تعارض و خشم را بر اساس دو گرایش پیشنهاد نمود: ۱) گرایش ضروری که اتمام کار را در اسرع وقت دنبال می‌کند؛ و ۲) گرایش به پایداری که به دنبال حفظ موقعیت است. می‌توان یک گرایش سوم را به مدل اضافه نمود و آن میزان تمایل است که بر روند مدیریت تعارض تاثیر می‌گذارد (۲۲). برخی از مدل‌های پیچیده‌تر، روابط متقابل میان مراحل کنترل تعارض و خشم را نشان می‌دهند. مفهوم اعتماد به عنوان تعدیل کننده مدیریت تعارض، اساس مدل توسعه یافته توسط دو و همکاران (۲۰۱۱) است. این مدل از یک مدل چهار مرحله‌ای تشکیل شده که تحت تاثیر اعتماد به نفس و اعتماد است (۲۳). یونگ و همکاران (۲۰۱۶) یک ابزار شش مرحله‌ای شامل بازخورد، برای مدیریت تعارضات در مدیریت منابع طبیعی پیشنهاد دادند (۲۴). بنابراین برای کنترل تعارض و خشم در دانشگاه های علوم پزشکی باید از راهکارهای زیر استفاده نمود:

مذاکره: یکی از مولفه های مهم برای حل تعارض و خشم در میان کارکنان، مذاکره است. مدیران سازمان برای آن که اختلافات و تعارض را در میان کارکنان از بین ببرند، باید با آنان وارد مذاکره شده و دلیل تعارض و خشم را جویا شوند. سکوت و بی توجهی به تعارض، اثرات زیانباری به دنبال دارد که نه تنها تعارض و خشم را از بین نخواهد برد، بلکه بر مشکلات و شدت آن نیز خواهد افزود (۱۲).

همکاری: برای حل تعارض و خشم میان کارکنان، مدیران سازمان باید با آنان همکاری نموده و آنها را به انجام کارهای گروهی تشویق نماید. مدیریت سازمان باید به اختلافات توجه کند و عواطف کارکنان را برای حل تعارض مورد توجه قرار دهد. تشویق و همکاری با کارکنان می‌تواند به نوبه خود راه حل مناسبی برای از بین بردن تعارض میان آنان باشد (۲۳).

استفاده از نظام پیشنهادات: در برخی اوقات که تعارض و خشم در میان کارکنان با همکاری و مذاکره قابل حل نیست و یا مدیریت سازمان توان مذاکره با کارکنان را ندارد، باید از مشاوره با افراد خبره و یا خود کارکنان در زمینه حل تعارض بهره جست. در این زمینه مدیریت سازمان ممکن است برای مشاوره به مشاوران رفتاری یا دیگر مدیران مراجعه کرده و در راستای حل مشکل از آنها نظرسنجی کند. همچنین نظرسنجی از کارکنان نیز می‌تواند راهکار مناسبی برای برطرف نمودن تعارض و خشم باشد (۲۲).

اجتناب: یکی دیگر از روش‌هایی که مدیران سازمان برای حل تعارض و خشم می‌توانند در پیش گیرند، اجتناب از تعارض و خشم و دخالت کردن است. این روش برای مواقعی کاربرد دارد که دخالت مدیریت منجر به بدتر شدن مشکل تعارض و خشم شود. لذا در برخی شرایط لازم است از تعارض و خشم دوری شود و در مورد آن بحث نشود تا این مشکل در میان کارکنان به خودی خود رفع شود (۲۴).

رویارویی: مدیران سازمان برای حل تعارض و خشم در برخی شرایط لازم است با آن رو در رو شوند و تعارض و خشم را بپذیرند. در این راستا، مدیریت سازمان باید تعارض و خشم را بشناسد و نسبت به آن آگاهی‌های لازم را داشته باشد و وحشتی از بروز تعارض و خشم در میان کارکنان نداشته باشد (۱۵).

نرمش و سازش: مدیریت سازمان در مواقع بروز تعارض و خشم، باید با نرمش و سازش، جو سازمان را آرام نموده و از ایجاد تلاطم‌ها و آشوب‌های بیشتر جلوگیری نماید. عدم رفتار تهدید آمیز، دلداری دادن، حمایت کردن و غیره می‌تواند راهکارهایی برای حل تعارض و خشم به صورت دوستانه و سازنده باشد (۱۲).

کنترل: نوع دیگری از برخورد مدیریت با کارکنان دارای تعارض و خشم، به صورت کنترلی و بدون نرمش است که در مواقع خاص و بسته به شرایط تعارض و خشم باید صورت پذیرد. در این شرایط، مدیریت سازمان ممکن است با ایجاد تسلط بر کارکنان دارای تعارض و خشم، خواسته‌های خود را به آنان تحمیل نموده و حتی در مواقع لزوم نیروی کار آشوبگر را به طور موقتی یا دائمی اخراج نماید (۲۲).

تطبیقی: این مولفه نیز از مولفه هایی است که با سازش و نرمش در ایجاد تعارض تطابق دارد. لذا در برخی شرایط، مدیریت سازمان با گذشت، عدم خشونت، نادیده گرفتن و فرصت دادن می‌تواند مشکل تعارض و خشم را در میان کارکنان برطرف نماید (۱۲).

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

تغییر در روابط: این راهکار به عنوان آخرین راهکار برای حل تعارض و خشم است و در صورتی به کار می‌رود که راهکارهای دیگر جوابگوی حل مشکل تعارض و خشم در میان کارکنان نباشد. در این حالت مدیریت سازمان می‌تواند ارتباط میان کارکنان دارای تعارض را از بین ببرد و با انتقال آنها به بخش های مختلف، از رودررویی آنان جلوگیری به عمل آورد (۲۴).

نتیجه‌گیری

به طور کلی در یک جمع بندی می‌توان گفت که راهکار های متفاوت و متنوعی برای حل تعارض در سازمان وجود دارد که مدیریت سازمان بر حسب شرایط، میزان و شدت تعارض و خشم، از راهکار مورد نیاز جهت حل تعارض و خشم استفاده خواهد نمود.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود مدیران سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور برای حل تعارض و خشم در سازمان، ابتدا شرایط و موقعیت و همچنین میزان شدت تعارض و خشم را سنجیده و از یکی از روش‌های حل تعارض و خشم استفاده نمایند. روش‌هایی که با سازش و نرمش هستند برای مشکل تعارض بیشتر توصیه می‌شود و سایر روش‌ها مانند تسلط یا اخراج کارکنان بهتر است در صورتی استفاده شود که استفاده از سازش امکان پذیر نباشد.

تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لرستان که با کد رساله ۱۴۸۴۸۴۸۵۰۳۰۵۵۱۲۱۷۶۳۲۱ و کد اخلاق IR.IAU.KH.REC.1398.006 به تصویب رسید. محققین از تمامی افرادی که در جهت انجام این پژوهش همکاری نمودند تقدیر و تشکر به عمل می‌آورند.

References

1. Arveklev SH, Berg L, Wigert H, Morrison-Helme M, Lep M. Learning about conflict and conflict management through drama in nursing education. J Nures Educ. 2018;57(4):209-16.

2. Idrees M, Naazer MA. Conflict and conflict management in SAARC. Lib Arts Soc Sci Int J. 2017;1(2):1-11.

3. Curcija M, Breakey N, Driml S. Development of a conflict management model as a tool for improved project outcomes in community based tourism. j Tourman 2019;70:341-54.

4. Ayub N, AlQurashi SM, Al-Yafi WA, Jehn K. Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. Int J Conflict Manag. 2017.

5. Tjosvold D, XueHuang Y, Johnson DW, Johnson RT. Social Interdependence and Orientation Toward Life and Work 1. J Appl Soc Psychol. 2008;38(2):409-35.

6. Lee AH, DiGiuseppe R. Anger and aggression treatments: a review of meta-analyses. Curr Opin Psychol. 2018;19:65-74.

7. Zarshenas L, Baneshi M, Sharif F, Moghimi Sarani E. Anger management in substance abuse based on cognitive behavioral therapy: An interventional study. BMC Psychiatry. 2017;17(1):1-5.

8. Lök N, Bademli K, Canbaz M. The effects of anger management education on adolescents' manner of displaying anger and self-esteem: A randomized controlled trial. Arch Psychiatr Nurs. 2018;32(1):75-81.

9. Factor RS, Swain DM, Antezana L, Muskett A, Gatto AJ, Radtke SR, et al. Teaching emotion regulation to children with autism spectrum disorder: Outcomes of the Stress and Anger Management Program (STAMP). Bull Menninger Clin. 2019;83(3):235-58.

10. Torres-Marín J, Navarro-Carrillo G, Carretero-Dios H. Is the use of humor associated with anger management? The assessment of individual differences in humor styles in Spain. Pers Indiv Diff. 2018;120:193-201.

11. Üzar-Özçetin YS, Hiçdurmaz D. Effects of structured group counseling on anger management skills of nursing students. J Nurs Educ. 2017;56(3):174-81.

12. Laursen J, Henriksen AK. Altering Violent Repertoires: Perspectives on Violence in the Prison-Based Cognitive-Behavioral Program Anger Management. J Contemporary Ethnography. 2019;48(2):261-86.

13. Gündogdu R. The Influence of Choice Theory Anger Management Program (CTAMP) on the Ability of Prospective Psychological Counselors for Anger Management. Int Educ Stud. 2018;11(4):43-53.

14. Doolin B. Power and resistance in the implementation of a medical management information system. Info Syst J. 2004;14(4):343-62.

15. Thomas KW. Conflict and conflict management:

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]

Reflections and update. J Organiz Behav. 1992:265-74.
16. Boonstra A, Boddy D, Bell S. Stakeholder management in IOS projects: analysis of an attempt to implement an electronic patient file. Eur J Inf Syst. 2008;17(2):100-11.
17. Barki H, Hartwick J. Interpersonal conflict and its management in information system development. MIS Q. 2001;25(3):195-198.
18. Cameron GT, Wilcox DL, Reber BH, Shin J, MA: Pearson Education, Inc. Callison, C.. The good, the bad,, Research tuPoprpJoPR. Public relations today: Managing competition and conflict. 2008;16(4):371-89.
19. Kay AA, Skarlicki DPJOB, Processes HD. Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. Int J Confl Manag. 2020;159:8-20.
20. Boonstra A, de Vries J. Information system conflicts: causes and types. Int J Inf Syst Project Manag. 2015;3(4):5-20.
21. de Vries J. Identifying Inventory Project Management conflicts: results of an empirical study. Int Educ Stud. 2020;226:107620.
22. Franco LA, Rouwette EA, Korzilius H. Different paths to consensus? The impact of need for closure on model-supported group conflict management.Eur J Operat Res. 2016;249(3):878-89.
23. Du R, Ai S, Brugha C. Integrating Taoist Yin-Yang thinking with Western nomology. J Environ Econ Manage. 2019;5:1933–19491.
24. Young JC, Thompson DB, Moore P, MacGugan A, Watt A, Redpath SM. A conflict management tool for conservation agencies J Appl Ecology. 2016;53(3):705-11.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2025-12-30]