

## بررسی رابطه بین نگرش به مدیریت تعارض و سبکهای مدیریت تعارض در دانشجویان

### مدیریت تعارض و رفتار سازمانی: راهبردهای اصلی پزشک

وحید طاهرخانی<sup>۱</sup> کاظم ساعدوصال<sup>۲</sup> حمید گودرزی<sup>۳</sup> فائزه لرستانی<sup>۴</sup> مهدی میرزائی<sup>۵</sup> سجاد همتی اشنی<sup>۶</sup>

۱. کارشناسی مهندسی حرفه‌ای ایمنی صنعتی (HSE) و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۲. کارشناسی تکنولوژی مکانیک خودرو و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۳. لیسانس و فوق لیسانس و دکتری مهندسی عمران فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۴. لیسانس شیمی کاربردی دانشگاه صنعتی اصفهان فوق لیسانس بیوشیمی بالینی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۵. کارشناسی مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی اصفهان - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۶. لیسانس مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور اصفهان و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان

### چکیده:

ادغام دو چکیده نشان می‌دهد که مدیریت تعارض در محیط‌های آموزشی، چه در سطح دانشگاهی و چه در مدارس، نقش مهمی در بهبود تعاملات و ارتقاء عملکرد دارد. در مطالعه اول، ارتباط نگرش دانشجویان پزشکی با سبک‌های مدیریت تعارض مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که نگرش مثبت با سبک‌های «حل مسئله» و «مصالحه» مرتبط است، در حالی که سبک «اجتناب» با نگرش منفی همراه است. همچنین، تفاوت‌هایی بر اساس جنسیت در استفاده از سبک «رقابت» مشاهده شد. مطالعه دوم با رویکرد کیفی به راهبردهای مدیریت تعارض در دبیرستانی در اندونزی پرداخته و نشان داد که تعارض‌ها اغلب ناشی از تفاوت در ارزش‌ها و ارتباطات ضعیف هستند. نقش مدیر مدرسه در ایجاد درک متقابل، از طریق روش‌هایی چون میانجی‌گری و گفت‌وگوی مؤثر، برجسته بود. هر دو پژوهش بر اهمیت آموزش و پرورش در زمینه مهارت‌های مدیریت تعارض تأکید دارند و نشان می‌دهند که نگرش مثبت و رویکردهای مشارکتی می‌توانند به بهبود محیط‌های یادگیری و روابط بین‌فردی کمک کنند. همچنین بر ضرورت بررسی عوامل فرهنگی و محلی در طراحی راهبردهای مؤثر مدیریت تعارض در آینده تأکید شده است.

واژگان کلیدی فارسی: مدیریت تعارض، نگرش مثبت، سبک‌های رفتاری، رویکرد مشارکتی، محیط آموزشی

## ۱- تعریف مسئله:

در نظام‌های مراقبت بهداشتی، تفاوت در نیازها، ارزش‌ها و اهداف اعضای تیم درمانی، به‌ویژه میان پزشکان تازه‌کار و سایر همکاران، منجر به تعارض‌های بین‌فردی و تیمی می‌شود که اثربخشی همکاری را تضعیف و کیفیت خدمات را کاهش می‌دهد. عدم وجود آموزش رسمی و نظام‌مند مهارت‌های مدیریت تعارض در برنامه درسی دانشجویان پزشکی و موانع نگرشی نظیر کم‌باوری به اثربخشی راهبردهای مشارکتی، توانایی فردی آن‌ها را در به‌کارگیری سبک‌های مناسب مدیریت تعارض (رقابت، مصالحه، حل مسئله، اجتناب و سازش) محدود می‌کند. از این رو، شناسایی دقیق رابطه نگرش دانشجویان نسبت به مدیریت تعارض با سبک‌های رفتاری غالب و بررسی تفاوت‌های جنسیتی در این زمینه، ضرورتی حیاتی برای طراحی مداخلات آموزشی هدفمند و بهبود تعاملات تیمی در محیط‌های بالینی است.

در محیط‌های آموزشی، تعارض میان معلمان و کارکنان اداری که غالباً ناشی از تضاد منافع فردی، تفاوت ارزش‌ها، برداشت‌های گوناگون و مشکلات ارتباطی است، می‌تواند به افت بهره‌وری، تضعیف همکاری تیمی و کاهش انگیزه در مدرسه منجر شود. در کشورهای در حال توسعه، محدودیت منابع و زیرساخت‌های فناوری بیش از پیش لزوم تدوین راهبردهای بومی، مشارکتی و منعطف از سوی مدیران مدارس را آشکار می‌سازد. بنابراین، پژوهش در زمینه شناسایی و تحلیل استراتژی‌های اثربخش مدیریت تعارض—به‌ویژه رویکردهای میانجی‌گری، مربی‌گری و گفت‌وگوی مؤثر—به منظور حفظ پویایی سازمانی و ارتقای فضای یادگیری، یک اولویت پژوهشی کلیدی محسوب می‌شود.

## ۲- طبقه بندی مسئله:

### ۱-۲ مقاله اول:

**موضوع اصلی:** بررسی رابطه بین نگرش به مدیریت تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض در دانشجویان پزشکی

ساختار کلی مسئله اصلی این تحقیق در قالب چهار مؤلفه طبقه‌بندی می‌شود:

۱. متغیر مستقل: «نگرش به مدیریت تعارض» با سه بعد اصلی • بعد شناختی (باوری نسبت به ضرورت مدیریت تعارض

(بعد عاطفی) احساس راحتی یا اضطراب هنگام مواجهه با تعارض • (بعد رفتاری) تمایل به یادگیری و به‌کارگیری راهبردهای مدیریت تعارض)

۲. متغیر وابسته: «سبک‌های مدیریت تعارض» بر اساس مدل دی‌درو و همکاران (۲۰۰۱) شامل پنج سبک رقابت • مصالحه • حل مسئله • اجتناب • سازش

۳. رابطه بین نگرش و سبک‌ها • رابطه مثبت فرضی بین نگرش‌های مثبت و سبک‌های مشارکتی (حل مسئله و مصالحه)

(۲۰۱۴؛ Rios et al.؛ ۲۰۱۸؛ Vandergoot et al.) رابطه منفی فرضی بین نگرش‌های منفی و سبک اجتناب

(۲۰۱۳؛ Shiva et al.) ۴. متغیرهای تعدیلی • جنسیت (مطالعات ۲۰۱۱؛ Esin & Ayhan؛

(۲۰۱۴؛ Gbadamosi et al.) • زمینه فرهنگی (۱۹۸۶؛ Tang & Kirkbride؛ Kaushal & Kwantes؛ ۲۰۰۶)

چارچوب فرضیات و نمودار طبقه‌بندی براساس این ساختار، فرضیات اصلی تحقیق به‌صورت زیر قابل تعریف است:

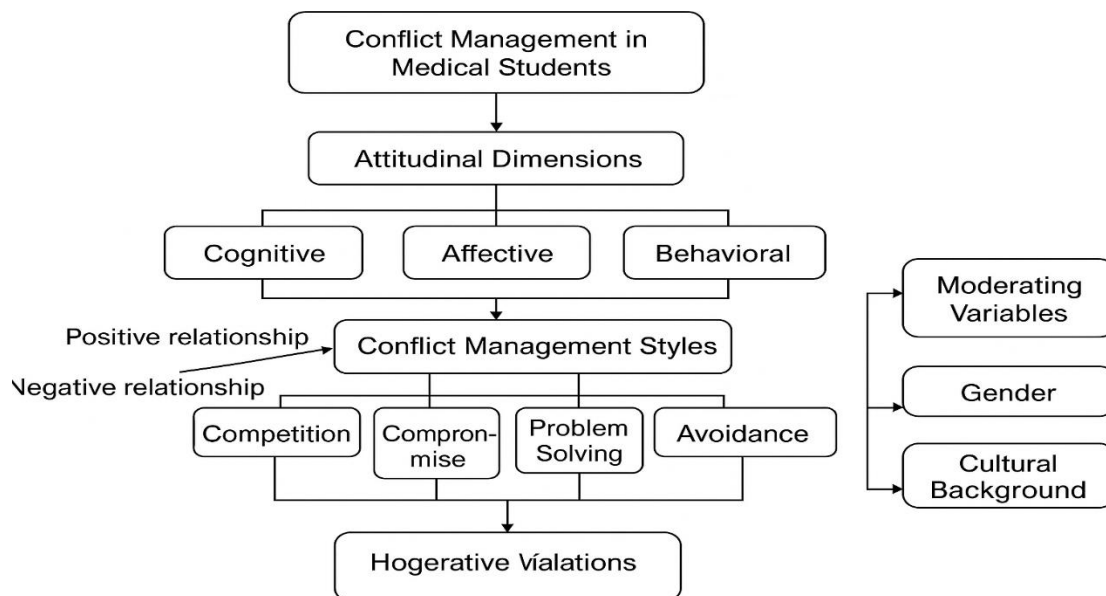
H<sup>۱</sup>: نگرش مثبت به مدیریت تعارض با استفاده بیشتر از سبک حل مسئله همراه است.

H<sup>۲</sup>: نگرش مثبت به مدیریت تعارض با استفاده بیشتر از سبک مصالحه همراه است.

H<sup>۳</sup>: نگرش منفی به مدیریت تعارض با استفاده بیشتر از سبک اجتناب همراه است.

H<sup>۴</sup>: بین زنان و مردان در استفاده از سبک رقابت تفاوت معناداری وجود دارد (مردان رقابتی‌تر عمل می‌کنند)

H<sup>۵</sup>: تفاوت‌های فرهنگی بر ترجیح سبک مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارد.



## ۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: مدیریت تعارض و رفتار سازمانی: راهبردهای اصلی

در پرتو ادبیات مطالعاتی مدیریت تعارض در محیط مدرسه، می‌توان مسئله پژوهش را در پنج لایه اصلی طبقه‌بندی کرد که در یک نمودار درختی قابل نمایش است:

۱. سطح انواع تعارض • فردی-فردی • فردی-گروهی • گروهی-گروهی
۲. سطح منشأ تعارض • ارزشی (تضاد باورها و ارزش‌ها • منافع (رقابت بر سر منابع و فرصت‌ها) ادراکی-ارتباطی (سوءتفاهم، فقدان شفافیت) ساختاری-فرهنگی (نقش‌ها، سلسله‌مراتب، بعد فرهنگی)
۳. سطح پیامدهای تعارض مثبت (خلاقیت، افزایش انگیزه) منفی (کاهش بهره‌وری، افت روحیه)
۴. سطح راهبردهای مدیریت • اجتناب و تساهل • رقابت و فشار • مشارکت (مربی‌گری، میانجی‌گری، مذاکره) سازش و مصالحه

۵. سطح عوامل تعدیل کننده مقاومت فردی در برابر تغییر • محدودیت‌های فناورانه در مدرسه • ویژگی‌های فرهنگی - سازمانی

بر اساس این طبقه‌بندی، فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارتند از:

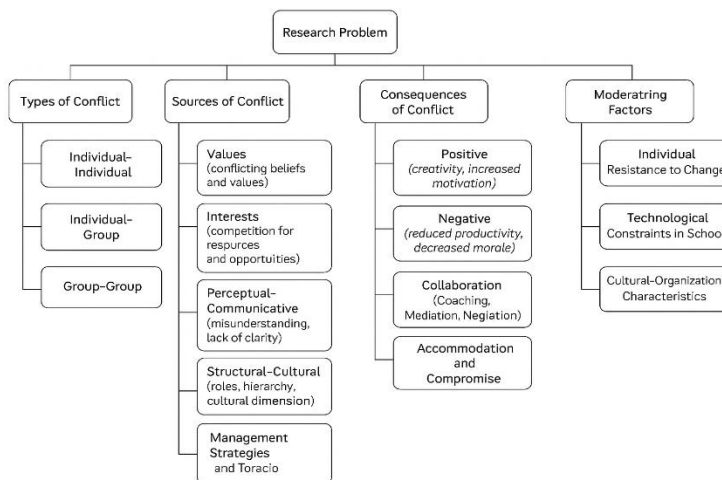
H۱: به‌کارگیری راهبردهای مشارکتی (مربی‌گری و میانجی‌گری) پیامدهای منفی تعارض را کاهش می‌دهد

H۲: سطح ادراک و ارتباط متقابل معلمان پس از اعمال میانجی‌گری افزایش می‌یابد

H۳: مقاومت فردی در برابر تغییر، اثربخشی راهبردهای مدیریت تعارض را تضعیف می‌کند

H۴: محدودیت‌های فناورانه نقش تعدیل کننده بر کارایی استراتژی‌های مشارکتی دارد

H۵: فرهنگ سازمانی حمایتی، تأثیر مثبت تعارض بر خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌کند.



### ۳- مدل سازی مفهومی:

#### ۳-۱ مقاله اول

مدل مفهومی این مقاله بر پایه رابطه میان «نگرش دانشجویان پزشکی به مدیریت تعارض» و «سبک‌های مورد استفاده آن‌ها در برخورد با تعارضات» طراحی شده است. در این مدل، نگرش به عنوان یک متغیر مستقل نقش دارد که می‌تواند انتخاب سبک‌های مختلف مدیریت تعارض را پیش‌بینی کند. ابعاد نگرش شامل مؤلفه‌های شناختی (دانش و باورها)، عاطفی (احساسات نسبت به تعارض) و رفتاری (تمایل به درگیر شدن یا اجتناب از تعارض) است. این نگرش‌ها

زمینه‌ساز رفتارهایی هستند که دانشجویان هنگام مواجهه با موقعیت‌های چالشی در تعاملات بالینی از خود نشان می‌دهند.

در سوی دیگر، سبک‌های مدیریت تعارض به‌عنوان متغیر وابسته، شامل پنج دسته اصلی هستند: حل مسئله (Problem-Solving)، مصالحه (Compromise)، رقابت (Competition)، اجتناب (Avoidance) و سازش (Accommodation). فرض اساسی مدل این است که نگرش مثبت به مدیریت تعارض باعث گرایش به سبک‌های مشارکتی‌تر نظیر حل مسئله و مصالحه می‌شود، در حالی که نگرش منفی احتمال استفاده از سبک‌های غیرسازنده‌تری مانند اجتناب را افزایش می‌دهد. همچنین مدل مفهومی این مطالعه در نظر دارد تأثیر عوامل تعدیل‌گر از جمله جنسیت را نیز در ارتباط بین نگرش و سبک‌ها بررسی کند.

در این چارچوب، سبک‌های انتخاب‌شده توسط دانشجویان بازتابی از باورها و ارزش‌های آن‌ها درباره تعامل، قدرت و همکاری است. مدل مفهومی مقاله پیشنهاد می‌کند که تغییر نگرش از طریق آموزش می‌تواند به تغییر سبک‌های رفتاری در برخورد با تعارض منجر شود. این رویکرد نه تنها در بهبود عملکرد فردی و تیمی نقش دارد، بلکه می‌تواند به ایجاد فرهنگی مشارکتی‌تر در محیط‌های آموزشی و درمانی بینجامد. لذا مدل، نگرش را نقطه آغاز مداخلات آموزشی مؤثر در جهت ارتقای مهارت‌های نرم و تعاملات بین‌فردی می‌داند.

## ۳-۲ مقاله دوم:

در مدل مفهومی این پژوهش، رفتار مدیر مدرسه به‌عنوان متغیر مستقل اصلی در نظر گرفته شده که از طریق سه راهبرد کلیدی مدیریت تعارض—(۱) مشارکت و همکاری گروهی، (۲) مربی‌گری (coaching) و (۳) میانجی‌گری—(mediation) عمل می‌کند. این راهبردها فرایند حل تعارض را ساختاریندی می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که مدیر با بهره‌گیری از گفت‌وگوی صادقانه، بازنگری نگرش‌ها و هدایت فرایند تأمل و خودتصحیح، فرصت ایجاد تعادل میان منافع متعارض را فراهم می‌آورد. این مؤلفه‌ها چارچوب اصلی مداخله مدیریتی برای پیشگیری و کاهش کشمکش میان معلمان و کارکنان را شکل می‌دهند.

متغیر وابسته در مدل، نتایج رفتار سازمانی (Organizational Behavior Outcomes) است که شامل شاخص‌های کلیدی زیر می‌شود: الف) حل کارآمد تعارض و بازیابی تعامل مؤثر؛ ب) ارتقای درک متقابل و تعمیق همدلی میان اعضای مدرسه؛ ج) بهبود عملکرد تیمی، روحیه جمعی و بهره‌وری سازمانی. فرض اساسی این است که هر

چه میزان و کیفیت به‌کارگیری راهبردهای مشارکتی و مربی‌گری افزایش یابد، امکان دستیابی به این نتایج مثبت درون‌سازمانی بیشتر خواهد بود.

در کنار این روابط علی، مدل شامل متغیرهای تعدیل‌کننده و زمینه‌ای است که بر شدت و کارایی راهبردها تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از مقاومت فردی در برابر تغییر و پیروی از منافع شخصی، محدودیت‌های فناوریانه در دسترسی به ابزارهای ارتباطی، ویژگی‌های فرهنگی و ارزش‌های سازمانی و نیز عوامل حمایتی مانند همکاری موثر، شفافیت ارتباطی و تخصیص مناسب وظایف. این متغیرها تعیین می‌کنند که تا چه اندازه راهبردهای مدیریت تعارض می‌توانند در عمل به نتایج مطلوب سازمانی منجر شوند و کجا نیاز به اصلاح یا تقویت راهبردها وجود دارد.

## ۴ - روش حل مسئله:

### ۴-۱ مقاله اول:

روش حل مسئله در این مقاله بر مبنای یک مطالعه توصیفی تحلیلی از نوع همبستگی استوار است. ابتدا مسئله تحقیق—درک رابطه بین نگرش به مدیریت تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض در دانشجویان پزشکی—با مرور ادبیات مرتبط و شناسایی شکاف‌های پژوهشی (محدودیت مطالعات گذشته در بحث نگرش-سبک و تفاوت‌های جنسیتی) شکل گرفت. در ادامه، چارچوب نظری تحقیق متکی بر مدل‌های اندازه‌گیری نگرش (CMAQ) و سبک‌های تعارض (DUTCH) تعریف شد تا متغیرهای مستقل و وابسته مشخص شوند.

در گام بعد، برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد (CMAQ) با ۱۲ گویه و DUTCH با ۲۰ گویه) در بستر Google Forms استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها پیش‌تر در مطالعات ایرانی و بین‌المللی تأیید شده بود (آلفای کرونباخ ۰.۷۹ و ۰.۷۵). نمونه‌گیری هدفمند-دستیابی (convenience sampling) با دعوت ۲۴۴ دانشجوی داوطلب انجام شد و در نهایت ۲۳۱ پرسش‌نامه معتبر برای تحلیل باقی ماند.

برای حل مسأله تحقیق و آزمون فرضیات، داده‌ها ابتدا از نظر توزیع نرمال بررسی شدند و سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱، همبستگی پیرسون برای سنجش شدت و جهت ارتباط نگرش با هر یک از پنج سبک تعارض و آزمون t مستقل برای مقایسه جنسیتی سبک‌ها به کار رفت. نتایج تحلیل‌ها ضمن پاسخ به فرضیات اصلی، زمینه‌ساز پیشنهاد مداخلات آموزشی هدفمند در برنامه‌های درسی پزشکی شد.

**جدول: طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله تحقیق**

| دسته روش‌ها        | تعریف کوتاه   | مثال   |
|--------------------|---|--|
| روش‌های دقیق       | روش‌های الگوریتمی با نتایج قطعی و برهان‌پذیر                                    | برنامه‌ریزی خطی، برنامه‌ریزی عدد صحیح، برنامه‌ریزی پویا، شاخه و کران   |
| روش‌های ابتکاری    | روش‌های سریع و خرد برای یافتن پاسخ‌های قابل قبول                                | الگوریتم حریصانه، جستجوی محلی، ساخت حرکتی، قواعد سرانگشتی              |
| روش‌های فراابتکاری | الگوریتم‌های عمومی برای اکتشاف فضای حل مسئله با قابلیت اجتناب از بهینه‌های محلی | الگوریتم ژنتیک، شبیه‌سازی تبرید، جستجوی ممنوعه، بهینه‌سازی ازدحام ذرات |

**۴-۲ مقاله دوم:**

در پژوهش حاضر، مسئله‌ی مدیریت تعارض و رفتار سازمانی در مدارس از رویکرد کیفی-توصیفی حل شده است. ابتدا با روش «تحلیل مسئله میدانی (Field Problem Analysis)» «علل و ابعاد تعارض از طریق مشاهده مستقیم محیط مدرسه شناسایی شد. سپس در «مرحله‌ی تشخیصی» با مصاحبه عمیق با معلمان، کارکنان و مدیران، نمونه‌های رفتاری و ساختارهای ادراکی که موجب تعارض می‌شوند تبیین گردید. مستندسازی و تحلیل اسناد رسمی و غیررسمی مدرسه، امکان بازسازی جریان تعارض و پاسخ‌های مدیریتی را فراهم ساخت.

در گام بعد، با استفاده از «تحلیل مضمون (Thematic Analysis)» و «کدگذاری محوری»، داده‌های تجربی به مفاهیم کلیدی (مشارکت، مربی‌گری، میانجی‌گری و مقاومت در برابر تغییر) تقلیل یافت. فرآیند ارائه و تجمیع داده (Synthesis Data Display) در قالب ماتریس‌ها و نمودارهای ساده، زمینه‌ی استخراج الگوهای رفتاری و راهبردهای اثربخش را فراهم کرد. در نهایت، با استنتاج نظر (Analytical Induction) و بازخورد ذی‌نفعان، مدلی مفهومی برای مدیریت تعارض تدوین شد.

این شیوه‌ی گام‌به‌گام نشان می‌دهد چگونه می‌توان یک مسئله واقعی آموزشی را با ترکیب روش‌های دقیق (Data Reduction)، ابتکاری (Thematic Coding) و فراابتکاری (Analytical Induction) همراه با مشارکت

ذی‌نفعان) حل کرد. جدول زیر دسته‌بندی کلی روش‌های حل مسئله تحقیق را بر اساس رویکردهای دقیق، ابتکاری و فراابتکاری نشان می‌دهد:

| ردیف | روش‌های دقیق<br>(Analytic)    | روش‌های ابتکاری<br>(Heuristic)       | روش‌های فراابتکاری (Meta-Heuristic)         |
|------|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| ۱    | آزمون فرضیه و مدل‌سازی آماری  | تحلیل مضمون و کدگذاری                | TRIZ (نظریه حل اختراعات)                    |
| ۲    | تحلیل آماری توصیفی و استنباطی | مطالعه‌ی موردی (Case Study)          | شبیه‌سازی سیستم‌های پویا                    |
| ۳    | سنجش و پیمایش کمی             | مصاحبه نیمه‌ساخت یافته و گروه کانونی | تفکر طراحی (Design Thinking)                |
| ۴    | تحلیل همبستگی و رگرسیون       | دلفی و طوفان فکری                    | روش نرم‌سیستم‌ها (Soft Systems Methodology) |
| ۵    | تحلیل تصمیم‌گیری چندمعیاره    | مطالعات اکتشافی و اثربخشی برنامه‌ها  | سناریوسازی (Scenario Planning)              |

## ۵- نقد ادبیات

### ۵-۱ مقاله اول:

#### بخش اول: خلاصه و نقد مقاله

خلاصه (پاراگراف اول) این مطالعه به صورت توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی طراحی شد تا رابطه بین نگرش دانشجویان سال اول پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران نسبت به مدیریت تعارض (متغیر مستقل) و پنج سبک مدیریت تعارض (رقابت، مصالحه، حل مسئله، اجتناب و سازش) (متغیرهای وابسته) را بررسی کند. ابعاد نگرش با پرسش‌نامه (CMAQ ۱۲ گویه، لیکرت ۵ نمره‌ای) و سبک‌ها با پرسش‌نامه (DUTCH ۲۰ گویه، لیکرت ۵ نمره‌ای) اندازه‌گیری شد. نمونه ۲۴۴ نفره با روش در دسترس انتخاب و در نهایت ۲۳۱ پرسش‌نامه کامل وارد تحلیل شد.

خلاصه (پاراگراف دوم) داده‌ها پس از تأیید نرمال بودن، با آزمون همبستگی پیرسون و  $t$  مستقل (بر حسب جنسیت) در SPSS ۲۱ تحلیل شد. نتایج نشان داد نگرش مثبت دانشجویان با گرایش معنادار به سبک‌های مشارکتی (حل مسئله:  $r=0,287$ ،  $P<0,001$ ؛ مصالحه:  $r=0,162$ ،  $P=0,014$ ) و با سبک اجتناب رابطه منفی ( $r=-0,170$ )،  $P=0,010$  دارد. همچنین مردان نسبت به زنان سبک رقابتی بیشتری را به کار می‌برند ( $P=0,038$ ) نویسندگان «مطالعات تجربی بین‌فردی»، «گنجاندن کارگاه‌های مهارت‌آموزی» و «گسترش به چند دانشگاه» را به عنوان زمینه‌های تحقیقاتی آتی پیشنهاد کرده‌اند.

### نقد نقاط قوت و ضعف نقاط قوت :

- استفاده از ابزارهای استاندارد با اعتبار و پایایی اثبات شده در بستر ایرانی .
- نمونه نسبتاً بزرگ ( $n=231$ ) و تحلیل دقیق با دو آزمون آماری مناسب .
- تمرکز بر دانشجویان پزشکی و شناسایی تأثیر جنسیت بر سبک‌ها .

### نقاط ضعف :

- ماهیت مقطعی (Cross-sectional) و خودگزارشی داده‌ها که احتمال سوگیری اجتماعی را افزایش می‌دهد .
  - تک‌مرکزی بودن مطالعه و محدودیت تعمیم به سایر دانشگاه‌ها یا دوره‌های تحصیلی .
  - عدم بررسی علّیت یا مسیرهای میانجی مانند هوش هیجانی یا تجربه قبلی تعارض .
- بخش دوم: نقد ادبیات موضوع و پیشنهاد زمینه‌های پژوهشی اگرچه تحقیقات متعددی (Rios et al. ۲۰۱۴؛ Vandergoot et al. ۲۰۱۳؛ Shiva et al.) بر رابطه نگرش و سبک‌های تعارض تأکید دارند، اکثراً در جمعیت‌های غیرپزشکی یا مقطعی محدود انجام شده‌اند. کمبود پژوهش‌های تجربی-آزمایشی برای تغییر نگرش و ارزیابی تأثیر آن بر سبک‌های تعارض در محیط بالینی، و نیز فقدان مطالعات طولی در چندمرکز پزشکی همچنان احساس می‌شود. آینده پژوهی می‌تواند شامل :
- طراحی مداخله‌های آموزشی (مانند شبیه‌سازی‌ها، کارگاه‌های تیم‌محور) و سنجش تأثیر آن بر نگرش و رفتار تعارض .
  - مطالعات طولی پی‌جویی (longitudinal) برای ردیابی تغییر نگرش و سبک‌ها در طول دوره تحصیل پزشکی .
  - بررسی متغیرهای میانجی (مثلاً هوش هیجانی، هویت حرفه‌ای) و تعدیل‌گرهای فرهنگی-قومی در واکنش به تعارض .

- بهره‌گیری از فناوری‌های نو (مانند فضا سازی مجازی یا Digital Twin) برای شبیه‌سازی موقعیت‌های تعارضی پیچیده.

### جدول فرضیات اصلی و پوشش آن‌ها در مقالات مطالعه‌شده

| فرضیه   | Mohseni et al. (۲۰۲۴) | Rios et al. (۲۰۱۴) | Vandergo et al. (۲۰۱۸) | Shiva et al. (۲۰۱۳) | Esin & Ayhan (۲۰۱۱) / Gbadamosi et al. (۲۰۱۴) | Tang & Kaushal (۱۹۸۶/۲۰۰۶) |
|---|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|---|----------------------------|
| H <sup>۱</sup> : نگرش مثبت → سبک حل مسأله                         | ×                     | ×                  | ×                      |                     |   |                            |
| H <sup>۲</sup> : نگرش مثبت → سبک مصالحه                           | ×                     | ×                  | ×                      |                     |   |                            |
| H <sup>۳</sup> : نگرش منفی → سبک اجتناب                           | ×                     |                    |                        | ×                   |   |                            |
| H <sup>۴</sup> : تفاوت جنسیتی در سبک رقابت (مردان رقابتی‌تر)      | ×                     |                    |                        |                     | ×   |                            |
| H <sup>۵</sup> : تأثیر زمینه فرهنگی بر ترجیح سبک‌های مدیریت تعارض |                       |                    |                        |                     |   | ×                          |

### ۲-۵ مقاله دوم:

#### بخش اول: خلاصه و نقد مقالات منتخب

۱. (۲۰۲۴) Kharis Luqman et al. خلاصه (۲ پاراگراف): این مقاله به مسئله‌ی مدیریت تعارض و رفتار سازمانی در مدارس با تمرکز بر نقش مدیران می‌پردازد. مسئله در قالب تنش‌های ناشی از تفاوت ارزش‌ها، منافع و برداشت‌ها میان معلمان و کارکنان شناسایی شده و با رویکرد کیفی-توصیفی مدل‌سازی گردیده است. روش حل مسئله شامل مشاهده میدانی، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته و تحلیل اسنادی است که طی آن سه راهبرد اصلی «مشارکت»، «مربی‌گری» و «میانجی‌گری» استخراج شد. یافته‌ها نشان می‌دهد مشارکت جمعی و گفت‌وگوی صادقانه تعارض را کاهش می‌دهد، اما مقاومت فردی و تعصب بر منافع شخصی

مانع حلّ کامل تعارض است. آینده پژوهی مقلله بر لزوم بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگی-سازمانی و محدودیت‌های فناوریانه تأکید می‌کند .

**نقد نقاط قوت و ضعف :** نقطه قوت این پژوهش، غنای داده‌های کیفی و ترکیب چند روش گردآوری (مشاهده، مصاحبه، مستندسازی) است که عمق تحلیل تعارض را بالا برده. مدل مفهومی شفاف و کاربردی است. اما ضعف‌هایی چون انتخاب تنها یک مدرسه به‌عنوان نمونه، فقدان تعمیم‌پذیری یافته‌ها و نبود مقایسه با روش‌های کمی یا داده‌های طولی، اعتبار برون‌نگر پژوهش را محدود کرده است .

۲. **Tambunan & Degeng (۲۰۱۷) خلاصه (۲ پاراگراف) :** این مطالعه مسئله‌ی پیامدهای منفی تعارض در شرایط اجرای «تمام‌روزه» را در SMP NU Bululawang مورد توجه قرار داده است. رویکرد مدل‌سازی توصیفی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیر، معلمان و بازدید از جلسات مدرسه جمع‌آوری شده است. روش حلّ مسئله بر پایه سه راهبرد: «مشارکت»، «سازش» و «موافقت» استوار است. نتایج نشان می‌دهد استفاده هم‌زمان از این سه راهبرد می‌تواند تنش‌ها را فرونشاند و اعتماد اولیاء را حفظ کند. آینده‌پژوهی مقلله بر لزوم ارزیابی اثربخشی این راهبردها در دوره‌های زمانی طولانی‌تر و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی منطقه‌ای تأکید کرده است .

**نقد نقاط قوت و ضعف:** نقاط قوت مقاله وضوح در تعریف راهبردها و مستندسازی گام‌به‌گام اجرای آن‌هاست. اما محدودیت اصلی در نمونه‌چینی محدود (یک مدرسه از یک منطقه) و فقدان مقیاس‌بندی کمی برای اندازه‌گیری درجه کاهش تعارض نمودار شده است. همچنین چارچوب نظری نسبتاً ساده و فاقد عمق روان‌شناختی تعارض است .

۳. **Ernaliza et al. (۲۰۲۰) خلاصه:** این تحقیق، مسئله‌ی تعارض اجتماعی-حسادت میان معلمان رسمی و حق‌التدریس را در مدارس بررسی می‌کند. رویکرد مدل‌سازی مدیریتی-کارکردی و روش حل مسئله از نوع مصاحبه میدانی و تحلیل محتواست. پژوهشگر سه اقدام مدیریتی مدیران مدارس را شناسایی کرد: الف) بی‌طرفی و عینیت در داوری، ب) ارائه فرصت بیان آزاد نظرات، ج) انگیزش مستمر معلمان برای ارتقای شایستگی. یافته‌ها نشان می‌دهد این سه اقدام به کاهش حسادت و بهبود تعامل کمک کرده است. برای آینده، مقاله پیشنهاد می‌دهد پژوهش‌های بعدی تأثیر ساختارهای پاداش و ارزیابی عملکرد را نیز وارد مدل کنند .

**نقد نقاط قوت و ضعف:** از نقاط قوت این مقاله می‌توان به شفافیت در توصیف فرآیند مدیریتی و ارائه توصیه‌های عملی اشاره کرد. اما ضعف‌هایی نظیر تکیه صرف بر داده‌های خودگزارشی، غیاب مشاهده طولی و عدم توجه به متغیرهای جمعیتی مانند سن و سابقه خدمت وجود دارد که باعث کاهش اعتبار یافته‌ها می‌شود.

۴. **Qoyyimah et al. (۲۰۲۲) خلاصه:** این مقاله به مسئله‌ی پتانسیل مثبت تعارض در مدارس اسلامی می‌پردازد. رویکرد آن تلفیقی از توسعه مدل مفهومی و استراتژی‌های کاربردی است و داده‌ها از طریق پرسشنامه و گروه‌های متمرکز جمع‌آوری شده‌اند. روش حل مسئله بر پایه تدوین «نقشه راه» مدیریتی شامل شناسایی موقعیت تعارض، تحلیل ریشه‌ای و طراحی راهکارهای بومی شکل گرفته است. نتایج حاکی از آن است که تعارض ساختاریافته، در صورت مدیریت مناسب، می‌تواند خلاقیت و انگیزه معلمان را افزایش دهد. مقاله آینده‌پژوهی می‌کند که نقش فناوری‌های دیجیتال در تسهیل مکانیسم‌های میانجی‌گری و مربی‌گری بررسی شود.

**نقد نقاط قوت و ضعف:** قوت این مقاله در ترکیب داده‌های کمی و کیفی و توجه به وجه خلاقانه تعارض است. اما ضعف‌هایی مثل فقدان سیستماتیک‌سازی روش‌شناسانه برای گروه متمرکز و عدم ارائه شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آثار مثبت تعارض به چشم می‌آید.

**بخش دوم:** نقد کلی ادبیات و زمینه‌های آتی ادبیات موضوع نشان می‌دهد تمرکز عمده بر راهبردهای مشارکتی و مدیریتی-رفتاری بوده، ولی ابعاد میان‌فرهنگی و تأثیر فناوری اطلاعات کمتر مغفول مانده‌اند. اغلب پژوهش‌ها مبتنی بر نمونه‌های مورد مطالعه محدودند و از ترکیب روش‌های طولی و پیمایشی بهره نبرده‌اند. زمینه‌های تحقیقاتی جالب توجه عبارت‌اند از: (۱) بررسی اثربخشی راهبردهای حل تعارض در بستر مدارس روستا و شهر؛ (۲) نقش فناوری‌های نوین (پیام‌رسان‌ها، سامانه‌های E-coaching) در تسهیل مربی‌گری و میانجی‌گری؛ (۳) تحلیل کیفی-کمی تعاملات میان‌فرهنگی در مدارس مهاجرپذیر؛ (۴) طراحی و اعتبارسنجی مقیاس سنجش آثار مثبت تعارض بر خلاقیت؛ (۵) مدل‌سازی چندمتغیره تأثیر عوامل فردی (شخصیت، تجربه) و ساختاری (سیاست‌گذاری) بر اثربخشی راهبردها.

بخش سوم: جدول فرضیات اصلی مسئله تحقیق ( فرضیات استخراج شده از ادبیات و مقایسه با مقالات منتخب )

| Hypot hesis ID | Hypothesis Statement   | Luqman et al. (۲۰۲۴) | Tambunan & Degeng (۲۰۱۷) | Ernaliza et al. (۲۰۲۰) | Qoyyimah et al. (۲۰۲۲) |
|----------------|--|----------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| H <sup>۱</sup> | Collaborative strategies (coaching & mediation) reduce negative conflict outcomes.                     | ×                    | ×                        |                        | ×                      |
| H <sup>۲</sup> | Managerial neutrality and objectivity enhance acceptance of conflict resolution.                       |                      |                          | ×                      |                        |
| H <sup>۳</sup> | Providing voice opportunities increases stakeholder satisfaction and trust.                            |                      |                          | ×                      |                        |
| H <sup>۴</sup> | Structured conflict can foster creativity and motivation when properly managed.                        |                      |                          |                        | ×                      |
| H <sup>۵</sup> | Resistance to change moderates the effectiveness of conflict management strategies.                    | ×                    |                          |                        |                        |
| H <sup>۶</sup> | Technological support (e-coaching, digital mediation) strengthens the impact of collaborative methods. | ×                    |                          |                        | ×                      |

۶- نتیجه گیری:

یافته‌های تلفیقی این دو مطالعه نشان می‌دهد که نگرش افراد نسبت به تعارض، نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه مواجهه آن‌ها با موقعیت‌های تعارض‌آمیز ایفا می‌کند، چه در محیط‌های آموزشی دانشگاهی و چه در مدارس. نگرش مثبت، به کارگیری سبک‌های سازنده‌تری چون حل مسئله، مصالحه و گفت‌وگوی همدلانه را تسهیل می‌کند و به تقویت تعاملات درونی و تمرکز بر اهداف مشترک کمک می‌کند؛ در حالی که نگرش منفی یا مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به استفاده از سبک‌هایی چون اجتناب یا رقابت منجر شود. تفاوت‌های جنسیتی، فرهنگی و فردی نیز در انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارض نقش دارند که باید در طراحی مداخلات آموزشی لحاظ شود.

بر این اساس، هر دو پژوهش بر لزوم آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض در برنامه‌های درسی رسمی تأکید دارند؛ به‌ویژه از طریق یادگیری تجربی، تمرین‌های تیمی، و شبیه‌سازی‌های تعاملی. همچنین، مدیران در هر دو سطح دانشگاهی و مدرسه‌ای نقش کلیدی در ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده، کاهش تنش‌ها و هدایت فرایند میانجی‌گری ایفا می‌کنند. برای اثربخشی بیشتر، پیشنهاد می‌شود که رویکردهای آموزشی و مدیریتی، ترکیبی از ملاحظات فرهنگی، روان‌شناختی و فناورانه را در نظر گرفته و با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، بستر پویاتری برای توسعه مهارت‌های نرم و ارتقای سلامت سازمانی فراهم کنند.

## ۷- منابع:

Luqman, K., Rodliyah, S., & Fatmawati, E. (۲۰۲۴). Conflict management and organizational behavior: Principal strategies. JIE (Journal of Islamic Education), ۹(۲), ۴۱۹-۴۲۹.

محسنی، ف.، خباز مافی‌نژاد، م.، سیاری‌فرد، آ.، و نوروزی، ع. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین نگرش به مدیریت تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض در دانشجویان پزشکی. مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد (Journal of Medical Education and Development), ۱۹(۲), ۸۴۵-۸۳۶.