

بررسی تأثیر نحوه تفکر بر مدیریت تعارض با استفاده از روش بازی کاری

روزا هنديجانی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

rosa.hendijani@ut.ac.ir

محمد میلاد احمدی

دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

mmahmadi@ihu.ac.ir

چکیده: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افراد با بهره‌گیری از دو سیستم مجزای ذهنی، جهان پیرامون را ادراک می‌کنند و اطلاعات گوناگون را تجزیه و تحلیل می‌کنند. تمامی موضوعات مربوط به خود و مربوط به جهان، از طریق این دو سیستم ادراک شکل می‌گیرد. این دو سیستم اولین بار در نظریه خود شناختی - تجربی مطرح گردیده است. پرسشنامه ۴۰ سؤالی سبک تفکر منطقی - شهودی میزان تکیه افراد بر یکی از این دو سیستم را می‌سنجد. از آنجا که امروزه، نیروی انسانی به عنوان بارزترین دارایی سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی است، مدیریت تعارض، به‌ویژه با افرادی که شخصیت‌هایی «پیچیده» دارند، از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران است. کارکنان پیچیده از روش‌های ارتباطی چالش‌برانگیزی چون فویاد زدن، ناله و شکایت و یا طعنه زدن استفاده می‌کنند تا رفتارها و نگرش‌های دیگران از جمله مدیران را جهت‌دهی نمایند. پژوهش حاضر با استفاده از یک بازی کاری، موقعیت تصمیم‌گیری در خصوص شخصیت‌های پیچیده را شبیه‌سازی کرده و با روش شبه آزمایشی و از نوع آزمایشگاهی، وجود ارتباط میان نحوه تفکر تحلیلی یا شهودی و موفقیت در مواجهه و مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده را بررسی می‌کند. بازی کاری رویکردی نوین شامل ترکیب کردن مکانیزم‌های متداول در بازی‌ها با فضای کار است که به منظور جذاب‌تر کردن کارهای معمول، وظایف محول شده و جهت دادن به رفتار افراد در راستای اهداف سیستم یا مدیریت انجام می‌شود. برای سنجش نحوه تفکر و سبک پردازش اطلاعات غالب در افراد، از آزمون REI40 استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رگرسیون خطی نشان داد که تفکر منطقی سنجیده شده با استفاده از این آزمون، تأثیر مثبتی بر مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده داشته است.

واژه‌های کلیدی: بازی کاری، پرسشنامه نحوه تفکر، تفکر شهودی، تفکر منطقی، مدیریت تعارض

مقدمه

تعارض به عنوان جزئی اجتناب ناپذیر از وقایع سازمانی قلمداد می‌شود که به علت ویژگی‌های سازمانی و میان منابع انسانی سازمان پدید می‌آید (شیری، ۱۳۸۰). یکی از عوامل اثرگذار بر تعارض، ویژگی‌های شخصیتی و فردی متفاوت میان کارکنان و نیروی انسانی سازمان است. افراد به لحاظ استعدادها، علائق، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات شخصیتی با یکدیگر تفاوت دارند؛ بدیهی است اختلافات فردی باعث بسیاری از تفاوت‌های رفتار انسان‌ها هستند و نخستین منشأ این اختلافات، شخصیت افراد است. مطالعات گوناگون نشان می‌دهند که ممکن است بسیاری از چالش‌های سازمانی در حوزه رفتار و منابع انسانی، با عوامل شخصیتی ارتباط داشته باشند؛ به این معنا که این ویژگی‌های شخصیتی، افراد را مستعد انجام رفتارهای ناسازگار در موقعیت‌های مختلف می‌نماید (محمدی، ۱۳۸۶). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود این‌گونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض مابین افراد و گروه‌ها می‌شود (رایبیز، ۱۳۸۳). یکی از انواع تعارض که ذهن مدیران را به خود مشغول ساخته است، تعارض شخصیتی است که باید راهبردهایی برای حل آن تدوین شود. تعارض شخصیتی معمولاً با تحریک‌های معمولی در زیست روزانه سازمان پدید می‌آید.

کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد خود وارد محیط کار می‌شوند و با یکدیگر تعامل می‌کنند. همراه با تفاوت‌های فردی، فرآیند گروهی اجتناب‌ناپذیر دیگر، تعارض است. ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند نشانگری از درک بیشتر تعارض و چگونگی مدیریت تعارض باشد (ایوب و همکاران، ۲۰۱۷)؛ به همین دلیل از دیرباز تحقیقاتی ارتباط میان شخصیت و تعارض را مورد مطالعه قرار داده‌اند (بولگر و زوکرمن، ۱۹۹۵).

افزایش تشریفات اداری و فشار برای دستیابی به نتایج و تنوع نیروی کار، شرایط خاصی را در محیط‌های کاری امروز حاکم کرده است. مدیریت تعارض برای هر رفتاری که از شخصیت‌های خاص نشأت می‌گیرد، راهبردهای خاصی پیشنهاد می‌کند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷). کارکنان می‌توانند تعارض را از طریق سبک‌های مدیریت تعارض^۱ اداره کنند. برخی این روش‌ها عبارت‌اند از: اجتناب- اتخاذ تصمیمی برای درگیر نشدن در تعارض و تعمداً اجتناب از مدیریت تعارض. اجبار- اتخاذ تاکتیک‌های تهاجمی و رقابتی برای مدیریت تعارض در جایی که افراد بیشتر بر منفعت خودشان متمرکز هستند. حل مسئله- در نظر گرفتن انگیزه‌های همکارانه و مبتنی بر تشریک مساعی، که افراد هنگامی که برای متوازن کردن منافع خود با منافع دیگران تلاش می‌کنند، در نظر می‌گیرند (کاپوتو و همکاران، ۲۰۱۸).

آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی افراد می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در حل بسیاری از مسائل منابع انسانی یاری دهد؛ همین که مدیران بپذیرند که انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند و از همه کارکنان رفتار یکسانی انتظار نداشته باشند (دعایی و پور، ۱۳۹۲).

با توجه به این که یکی از نقش‌های اساسی یک مدیر، مدیریت تعارض است (مینزبرگ، ۱۹۷۳)، پژوهش‌های زیادی در خصوص چگونگی مدیریت تعارض مدیران، سبک‌های مدیریت تعارض، و ارتباط ویژگی‌های فردی با توانایی در مدیریت تعارض انجام شده است. بخشی از تحقیقات، به مطالعه پیرامون شخصیت‌های پیچیده^۲ و توانایی مدیران جهت تعامل با این افراد اختصاص دارد. نحوه تفکر نیز که یکی از ویژگی‌های شخصیتی و فردی کارکنان است، می‌تواند عامل مهمی در توانمندی مدیریت تعارض ایشان با شخصیت‌های پیچیده باشد.

نحوه تفکر منطقی، به فرد کمک می‌کند تا بر اساس تحلیل دقیق و آگاهانه از شرایط تصمیم‌گیری نماید. حال آنکه، تفکر شهودی باعث می‌شود که فرد بر اساس قضاوت‌های تکانشی و سریع تصمیم‌گیری نماید و شاید بعضاً در دام خطاهای تصمیم‌گیری بیفتد (همپل و ریچاردز، ۲۰۱۴).

1. Conflict Management Styles (CMSs)

2. Difficult Personalities

تحقیقات تجربی پیشین در غلبه موارد، رابطه مثبتی بین نحوه تفکر منطقی - در مقایسه با تفکر شهودی - با عملکرد در موقعیت‌های مرتبط با مدیریت تعارض را تایید کرده‌اند (کورتنیس و لی، ۲۰۱۳) در این تحقیق، این مسأله در موضوع مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده که رفتار عمیق‌تر و مناسب‌تری را می‌طلبد، بررسی می‌شود. هدف پژوهش آزمایشگاهی حاضر بررسی تأثیر نحوه تفکر بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده است. به این منظور، یک تحقیق از نوع آزمایشگاهی طراحی شده است. بدین منظور، ابتدا عملکرد مشارکت‌کنندگان در یک موقعیت شبیه‌سازی شده مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده سنجیده شد و سپس نحوه تفکر غالب افراد توسط آزمون نحوه تفکر منطقی - شهودی مورد سنجش قرار گرفت.

پیشینه پژوهش

مدیریت تعارض، مدیریت برخورد با اختلافات و ناسازگاری‌ها توسط مدیران و بنا به تعریفی، چگونگی اداره کردن تعارض با سه سبک عدم مقابله، راه‌حل‌گرا و کنترلی است. فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول، یک مهارت ضروری برای فرد، خانواده، گروه و سازمان محسوب می‌شود. از دیدگاه رضاییان (۱۳۹۶) مدیریت خوب تعارض، افراد را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهند یافت؛ بلکه افراد را قادر می‌سازد تا با تحولات جدید آشنا شوند و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها، راه‌حل‌های مناسب بیابند (رضاییان، ۱۳۹۶). بخشی از مدیریت تعارض در سازمان و به‌ویژه برای مدیران، مدیریت تعارض با کارکنانی است که شخصیت‌های پیچیده دارند. برمسون (۱۹۸۱) در خصوص این افراد، ۱۰ مشکل شیوه ارتباطی را شناسایی و به ۷ نوع دسته‌بندی کرده‌است: شخصیت‌های خصمانه/تهاجمی، شکوه‌کننده، بی‌مسئولیت (طبق نظر رضاییان، ۱۳۹۷: آرام)، کاملاً موافق، منفی‌باف، همه‌چیزدان، و نامصمم (راینز، ۲۰۰۱). در تحقیق دیگری، راینز (۲۰۰۱) استراتژی‌هایی ویژه را در برخورد با کارکنان پیچیده ارائه می‌دهد. این استراتژی‌ها بیانگر این باور عمومی است که درک کارکنان غیرپیچیده از همکاران پیچیده خود جهت فهم الگوهای رفتاری و ارتباطی مهم است تا بدین‌وسیله بتوانند بهتر با همکاران پیچیده خود کنار بیایند. از سوی دیگر، بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که دو نوع نحوه تفکر یا سبک پردازش اطلاعات در افراد وجود دارد (رضایی، ۱۳۹۱). چنین الگوهایی، اغلب الگوهای پردازش دوگانه^۱ نامیده می‌شوند. اپستین و همکاران (۱۹۹۶) نظریه پردازش دوگانه تفکر شناختی - تجربه‌گرایی^۲ را در این باره مطرح کرده‌اند. بر اساس این نظریه، افراد از طریق دو نظام مجزا اطلاعات را در ذهن خود پردازش می‌کنند: خردگرایی^۳ و تجربه‌گرایی^۴. سبک خردگرایی سطوح بالایی از منابع شناختی را می‌طلبد و بیشتر کلامی، تحلیلی، آگاهانه و به نسبت کند است، زیرا از طریق قوانین منطقی استنتاج عمل می‌کند. در مقابل، سبک تجربه‌گرایی فطری و انطباقی است و به افراد این امکان را می‌دهد تا از تجارب بیاموزند. نظام تجربه‌گرایی ناآگاهانه، خودکار، بدون تلاش، شهودی و به نسبت سریع و هیجانی است و بر طبق اصول اکتشافی عمل می‌کند.

روش‌های مختلفی برای سنجش میزان استفاده از تفکر منطقی و شهودی وجود دارد که در ادبیات نحوه تفکر در حوزه منابع انسانی به آن پرداخته شده است. یکی از این روش‌ها سنجش با استفاده از پرسشنامه‌های خوداظهاری^۵ است. روش پرسشنامه‌ای وضعیت درونی و مزمن^۶ فرد را از جنبه غلبه تفکر منطقی یا شهودی می‌سنجد (کتون، ۲۰۱۷). پرسشنامه‌های متعددی برای سنجش

1. Dual Process Models

2. Cognitive-Experiential Self-Theory (CEST)

3. Rationality

4. Experientiality

5. Self-Reported Questionnaire

6. Chronic

نحوه تفکر در ادبیات وجود دارد. این پرسشنامه‌ها معمولاً اعتبار درونی^۱ بالا و اعتبار تکرارپذیری^۲ بالایی در مطالعات مختلف از خود نشان داده‌اند (فیلیپس و همکاران، ۲۰۱۶). از این میان پرسشنامه نحوه تفکر منطقی-شهودی^۳ (آر ای آی^۴) که توسط اپستین و همکاران (۱۹۹۶) طراحی شده است در بیشتر مطالعات این حوزه استفاده شده است و بالاترین میزان اعتبار را در مقایسه با سایر سنجها به خود اختصاص داده است (فیلیپس، ۲۰۱۷). این پرسشنامه توانایی و ترجیحات افراد را در دو سبک پردازش اطلاعات منطقی و شهودی می‌سنجد.

قالب فعلی این پرسشنامه که به آر ای آی-۵۴۰ مشهور است، نسخه توسعه یافته آر ای آی است که توسط پاچینی و اپستین (۱۹۹۹) ارائه شده است. این پرسشنامه شامل ۴۰ سوال به شکل خوداظهاری است که دو بعد مستقل پردازش اطلاعات انسان را اندازه‌گیری می‌کند. هر بعد با استفاده از دو زیرمقیاس ارزیابی شده است که هر کدام متشکل از ۱۰ مورد است: توانایی منطقی، مشارکت منطقی، توانایی شهودی و مشارکت شهودی. این پرسشنامه به صورت کاغذی یا آنلاین اجرا می‌شود. سنجش به وسیله یک مقیاس ۵ امتیازی انجام می‌گیرد که از ۱ (کاملاً در مورد من غلط است) تا ۵ (کاملاً در مورد من صادق است) تقسیم بندی شده است (کتون، ۲۰۱۷).

نتایج پژوهش‌های پیشین، نشان‌دهنده رابطه قوی میان سیستم منطقی و عناصر سازنده سیستم شهودی نظریه شخصی شناختی-تجربه‌گرایی با سبک‌های مدیریت تعارض است. همچنین شواهد نشان می‌دهد رهبرانی که تفکر منطقی و سازنده بیشتری دارند، به طور مؤثری تعارض را مدیریت می‌کنند. سرنی و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی همبستگی سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض را با سبک‌های تفکر منطقی و شهودی مطروح در نظریه پردازش دوگانه تفکر مطالعه نموده‌اند. مطابق یافته‌های این پژوهش، سیستم منطقی، سیستم شهودی و تفکر سازنده ارتباط مثبت معنی‌داری با سبک‌های مدیریت تعارض «یکپارچگی»^۵ و «سازش»^۶ دارند. علاوه بر این، سیستم منطقی ارتباط مثبتی با سبک حل تعارض «تسلط»^۷ داشته و سیستم شهودی و تفکر سازنده رابطه مثبتی با سبک حل تعارض «مهربانانه»^۸ دارد. سیستم منطقی و تفکر سازنده ارتباط منفی با سبک حل تعارض «اجتناب»^۹ داشته است. کارسای (۲۰۰۹) اظهار می‌دارد پژوهش‌هایی مانند پاچینی و اپستین (۱۹۹۹) ارتباط مثبت سیستم پردازش شهودی را با حمایت عاطفی و مدیریت تعارض تأیید می‌نمایند. همچنین، در خصوص موضوعات تعارض و مدیریت آن در سازمان‌ها، تحقیقات متعددی در منابع داخلی و خارجی انجام شده است که برخی از آن‌ها به شخصیت‌های دشوار و راهبردهای مدیریت تعارض با این افراد نیز اشاره داشته‌اند.

بازی‌کاری^{۱۱} در پژوهش‌های منابع انسانی

رویکرد و فناوری بازی‌کاری که با هدف بهره‌گیری از انگیزه‌ها و محرک‌های انسانی نظیر رقابت، سرگرمی، شادی، شأن اجتماعی، نوع‌دوستی و... به کار می‌رود، در کلیت خود موضوعی تازه نیست، چراکه استفاده از بازی‌های جدی و عناصر بازی در محیط کار سابقه‌ای طولانی داشته است. بازی‌کاری به تازگی در فضای مجازی و در محیط‌های سازمانی در قالبی نو و منسجم رواج و کاربردهای متنوعی یافته است؛ به حدی که در مدتی کوتاه اغلب شرکت‌های بزرگ دنیا، در بخشی از فرآیندهای خود به‌ویژه مدیریت منابع انسانی از این رویکرد استفاده نموده‌اند (فریمانی، ۱۳۹۲). بازی‌کاری در واقع استفاده از اجزای بازی در مسائلی غیربازی است و بر استفاده از مقوله سرگرمی و لذت‌بخش بودن در کارها تأکید می‌کند (تولایی و همکاران، ۱۳۹۹).

1. Internal Validity

2. Test-Retest Reliability

3. Rational-Experiential Inventory 40

4. REI

5. REI-40

6. Integrating

7. Compromising

8. Dominating

9. Obliging

10. Avoiding

11. Gamification

بازی کاری برای جذب و آموزش کارکنان، بهبود تعاملات درون و برون سازمانی، مشارکت و وفاداری بیشتر مشتریان و ایجاد رقابت میان گروه‌های گوناگون ذی‌نفعان به کار گرفته می‌شود. امروزه استفاده از بازی کاری در زمینه‌های فعالیت متعددی مانند بهداشت و درمان، بخش آموزش، ارتش و تشکیلات نظامی، شرکت‌های بازاریابی و فروش، بازارها و اپلیکیشن‌های مالی، اخبار و بخش سرگرمی رو به فزونی گذاشته است و درک امکانات طراحی بازی، که موجب درگیر ساختن موفقیت‌آمیز کاربر در طول زمان می‌گردد، شکل مهمی از انگیزش است (بهاراتی و همکاران، ۲۰۱۶).

بازی کاری با ایجاد سرگرمی (معمولاً با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی)، برای کاربران مشوق انجام رفتار موردنظر را ایجاد می‌کند و با تکیه بر زمینه‌های روان‌شناختی انسان در جذب شدن به سمت بازی، افراد را به سوی کسب مهارت و استقلال هدایت می‌کند.

ورباخ و هانتز (۲۰۱۲) مدلی را پیشنهاد می‌دهند که در آن مؤلفه‌های اصلی بازی کاری به سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: دینامیک‌های بازی (نظیر پاداش، مقام، احساسات، پیشرفت و روابط)، مکانیزم‌های بازی (مثل چالش، شانس، رقابت، همکاری، بازخورد، پاداش و کسب منابع) و سایر اجزا (از جمله امتیاز، مدال، مرحله، تابلوی اعلانات، آواتار، مبارزه، جمع‌آوری، رمزگشایی و جایزه).

در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز بازی کاری با تلفیق ابعاد سه‌گانه شبیه‌سازی دنیای واقعی، راهکارهای انگیزشی بازی و قابلیت‌های دنیای مجازی، به یکی از راهکارهای قدرتمند برای توانمندسازی مدیران و کارکنان تبدیل شده است. در دهه اخیر، پژوهش‌های زیادی درخصوص استفاده از بازی کاری و اثر آن بر بهبود انگیزش کارکنان، آموزش و یادگیری، کار گروهی و رفتارهای مطلوب سازمانی انجام شده است و امروزه این رویکرد یکی از موضوعات جذاب و نوآورانه علمی و کاربردی برای محققان حوزه منابع انسانی است (علی‌خانزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

روش‌شناسی پژوهش

اگرچه علوم رفتاری و علوم اجتماعی گاهی مشاهده‌ای^۱ است و با استفاده از روش‌های غیرآزمایشی مانند پیمایش‌های اجتماعی، مصاحبه یا مشاهده مستقیم نیز توصیف می‌شود، اما امروزه بسیاری از سؤالات مرتبط با چالش‌های مدیریتی به ویژه در حوزه‌های رفتاری و مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش‌های آزمایشی مورد بررسی قرار گیرد و بسیاری از این موارد از راه آزمایش به پاسخ‌های مناسب می‌رسد (کیرک، ۲۰۱۴).

آزمایش به خصوص برای آزمودن سؤالاتی مناسب است که هدف از آن تحلیل روابط علی و معلولی بین دو یا چند متغیر است. آزمایش کردن روش تحقیقی است که در آن محقق مقادیر یک یا چند ورودی یا متغیر مستقل را انتخاب می‌کند و وضعیت مقادیر خروجی یا متغیرهای وابسته را مشاهده می‌کند. هدف از فعالیت‌های آزمایشی، درک رابطه بین متغیرهای ورودی و خروجی است که اغلب برای بهینه‌سازی بیشتر فرایند زمینه‌ای انجام می‌شود (برگر و همکاران، ۲۰۱۸).

پژوهش‌های آزمایشی در رشته‌های مرتبط با مدیریت، کسب‌وکار و اقتصاد، در دنیا گسترش یافته‌اند و آزمایشگاه‌های مدیریت و کسب‌وکار، بستر مناسبی را جهت انجام این‌گونه تحقیقات فراهم آورده‌اند. برخی محققان (از جمله استون رومرو و همکاران، ۱۹۹۵)، به دشواری نسبی طراحی و پیاده‌سازی تحقیقات آزمایشگاهی در موضوعات مدیریت اشاره داشته‌اند اما آزمایش‌های آزمایشگاهی به خصوص برای حداقل کردن تهدیدات معطوف به اعتبار درونی و برقراری روابط علی مناسب هستند، چرا که شرکت‌کنندگان به طور تصادفی به رفتارها تخصیص می‌یابند و این نوع طراحی‌ها، برای پژوهشگر درجه بالایی از کنترل بر متغیرهای مستقل و خارجی را فراهم می‌نمایند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹).

این تحقیق شبه آزمایشی و از نوع آزمایشگاهی طراحی شد و در محیط آزمایشگاه تحقیقات کسب‌وکار دانشگاه تهران و آزمایشگاه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین^(ع) به اجرا درآمد. تعداد مشارکت‌کنندگان ۱۱۶ نفر و تمامی

^۱. Observational

آن‌ها از دانشجویان رشته مدیریت در مقاطع کارشناسی، ارشد و دکترا بوده‌اند. مشارکت‌کنندگان در قالب گروه‌های ۱۰ تا ۱۲ نفره در فضای آزمایشگاهی و با استفاده از رایانه شخصی در این مطالعه شرکت کردند. آزمون مورد نظر حدود ۶۰ دقیقه به طول انجامید. در طول انجام این مطالعه، متغیرهای محیطی مانند نور، صدا، دما و سایر عوامل فیزیکی نظیر راحتی فضا برای تمامی مشارکت‌کنندگان کنترل شد. پیش از آغاز پاسخ‌گویی، درخصوص مبانی اخلاقی پژوهش، آزادی و اختیار کامل مشارکت، حفظ اطلاعات و محرمانگی یافته‌ها و فرم‌های اخلاق در آزمایش توضیحاتی ارائه شده و مشارکت‌کنندگان پس از مطالعه و پذیرش شرایط کار خود را آغاز نمودند. بخش اول سؤالات که در قالب یک بازی کاری مدیریتی طراحی شده بود، هفت سناریو مربوط به موقعیت‌های شبیه‌سازی شده در برخورد با شخصیت‌های پیچیده بود. ضمن تشریح موقعیت تعارض با استفاده از عناصر داستانی و گرافیکی، سؤالی درخصوص مواجهه با هر شخصیت پرسیده می‌شد که در پاسخ ۳ گزینه محتمل (درست، نیمه درست و نادرست) وجود داشت و اساس نمره مدیریت تعارض را امتیاز کسب شده در این بخش تشکیل داد. نحوه طراحی بازی و گزینه‌ها براساس ادبیات موضوع در پژوهش‌های رایزن (۲۰۰۱) و برینکمن و کیرشنر (۲۰۱۲) بوده است.

در بخش دوم، مشارکت‌کنندگان به پرسش‌نامه تفکر منطقی - شهودی در قالب ۴۰ سؤال ۵ گزینه‌ای پاسخ دادند. در بخش سوم، سؤالاتی درخصوص ویژگی‌ها و مشخصات فردی (شامل سن، سابقه کار و سابقه مدیریتی) پرسیده شد. پس از اتمام آزمون، مشارکت‌کنندگان هدیه‌ای به عنوان یادبود و انگیزه مشارکت در این مطالعه دریافت نمودند. آشنایی با مطالعات آزمایشگاهی و کمک به توسعه یک پژوهش علمی نیز به عنوان سایر انگیزه‌های مشارکت برای ایشان برشمرده شد. جمع‌آوری داده‌ها در بازه‌ای حدوداً ۴ ماهه و از مهر ماه ۱۳۹۸ تا دی ماه ۱۳۹۸ و در قالب ۸ جلسه انجام پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

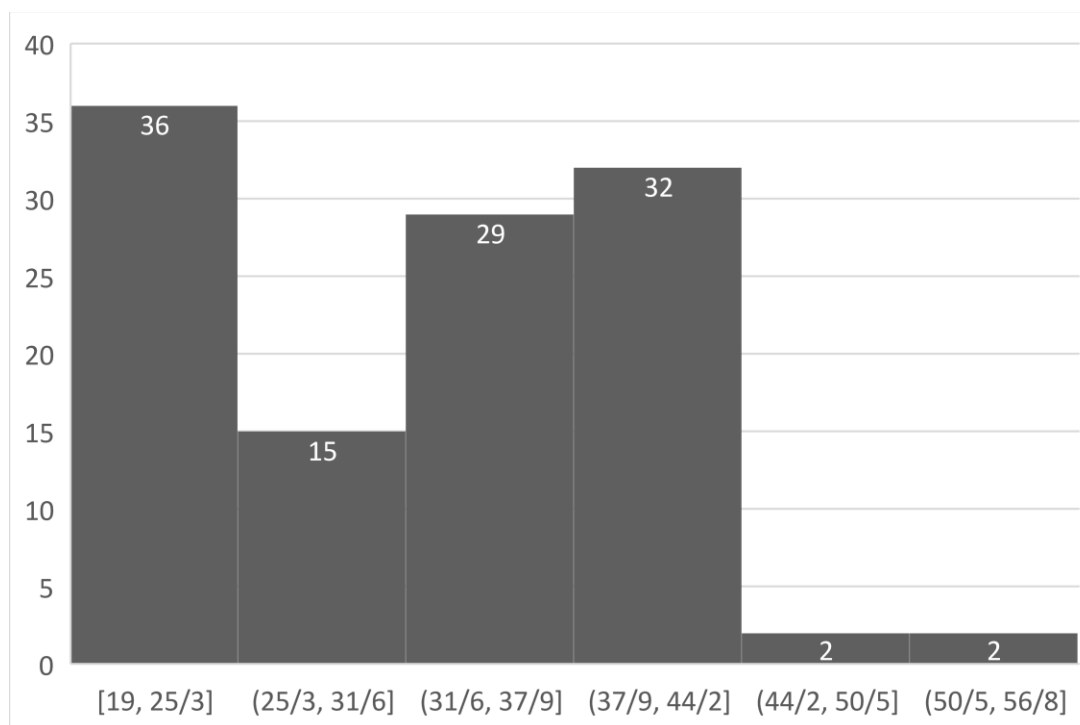
تحلیل آمار توصیفی

تعداد ۱۰۲ نفر از شرکت‌کنندگان مرد و ۱۴ نفر زن بودند. ۶۲ نفر از ایشان متأهل و ۵۴ نفر مجرد بودند. از کل شرکت‌کنندگان ۷۶ نفر سابقه مدیریت در سازمان داشته و ۴۰ نفر سابقه مدیریت نداشتند. همچنین ۶۶ نفر از مشارکت‌کنندگان نیروی استخدامی رسمی سازمان‌ها بوده‌اند و ۵۰ نفر استخدام رسمی نشده بودند. وضعیت اندازه‌گیری متغیر وابسته (امتیاز کل مدیریت تعارض) و امتیاز هر یک از سؤالات مدیریت تعارض به تفکیک به شرح جدول ۱ بوده است.

جدول ۱ - آمار توصیفی نمرات تفکیکی سؤالات بازی کاری مدیریت تعارض

ردیف	امتیاز	حدّ اقل	حدّ اکثر	میانگین
۱	شخصیت تهاجمی	۰	۲۰	۱۸/۰۱
۲	شخصیت شکوه‌کننده	۰	۲۰	۱۴/۹۱
۳	شخصیت آرام	۰	۲۰	۱۴/۴۸
۴	شخصیت کاملاً موافق	۰	۲۰	۱۷/۹۳
۵	شخصیت منفی‌باف	۰	۲۰	۳/۶۲
۶	شخصیت نامصمم	۰	۲۰	۱۰/۰۸
۷	شخصیت همه‌چیزدان	۰	۲۰	۱۸/۳۶
۸	امتیاز کل (مجموع امتیاز)	۵۰	۱۴۰	۹۷/۴۳

همچنین پراکندگی سن مشارکت کنندگان در قالب نمودار بافت‌نگار پراکندگی سن مشارکت کنندگان در شکل ۱ قابل ملاحظه است.



شکل ۱ - نمودار بافت‌نگار سن مشارکت کنندگان در آزمایش

تحلیل رگرسیون

در صورتی که نمره کل مدیریت تعارض، متغیر وابسته در نظر گرفته شود، و نمره کل آزمون آر ای و برخی متغیرهای دموگرافیک به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شوند، جداول تحلیل واریانس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS به شرح جداول ۲ و ۳ خواهند بود:

جدول ۲ - جدول تحلیل واریانس در مدل رگرسیون

معنی‌داری (Sig.)	F	متوسط مربعات (Mean Square)	درجه آزادی (df)	مجموع مربعات	
۰/۰۱	۳/۱۶	۸۹۶/۴۱	۴	۳۵۸۵/۶۷	رگرسیون
		۲۸۳/۲۲	۱۱۱	۳۱۴۳۸/۴۶	باقی‌مانده
			۱۱۵	۳۵۰۲۴/۱۳	کل

جدول ۳ - ضرایب تحلیل واریانس

معنی‌داری (Sig.)	t	بتا (ضریب استاندارد شده)	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰	۴/۴۴		۱۷/۵۵	۷۸/۰۳	مقدار ثابت
۰/۰۹	۱/۶۷	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۲۵	نمره تفکر منطقی کل
۰/۳۱	-۱/۰۱	-۰/۰۹	۰/۱۷	-۰/۱۷	نمره تفکر شهودی کل
۰/۹۳	۰/۰۷	۰/۰۰	۰/۲۲	۰/۰۱	سن
۰/۰۵	۱/۹۷	۰/۲۲	۲/۸۸	۵/۶۸	تحصیلات

براساس نتایج مدل رگرسیون، نمره کل تفکر منطقی در این آزمایش که با استفاده از پرسشنامه آرای سنجیده شده، برای مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد افراد در مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده داشت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کارکنان هر سازمان با وجود ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد خود وارد محیط کار می‌شوند و با یکدیگر تعامل می‌کنند. با وجود تفاوت‌های فردی، بروز تعارض سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر است. مطابق رویکردهای گوناگون مدیریت منابع انسانی، مدیران و کارکنان تلاش می‌کنند تا تعارض را از طریق سبک‌ها و رویکردهای مدیریت تعارض، اداره کنند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷؛ ایوب و همکاران، ۲۰۱۷). در این پژوهش موقعیت مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده سازمانی (راینز، ۲۰۰۱؛ رضاییان، ۱۳۹۷) با استفاده از فناوری بازی کاری و یک موقعیت آزمایشگاهی شبیه‌سازی شده است. در پژوهش حاضر نوع تفکر ذاتی افراد به‌وسیله پرسشنامه REI40 (پاچینی و اپستین، ۱۹۹۹) مورد سنجش قرار گرفت.

براساس یافته‌های این تحقیق، نحوه تفکر منطقی سنجیده شده به‌وسیله پرسشنامه آرای آی، تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده سازمانی دارد و به عبارت دیگر، نحوه تفکر منطقی موجب عملکرد بهتر در مدیریت تعارض می‌شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهشگرانی مانند سرنی و همکاران (۲۰۱۲)، سرنی و همکاران (۲۰۱۴)، پناوجا و همکاران (۲۰۱۵) و رفیق و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. براین اساس به مدیران منابع انسانی و متخصصان حوزه رفتار سازمانی پیشنهاد می‌شود که جهت تقویت توانمندی مدیریت تعارض، بر دوره‌های آموزشی و تمرین‌هایی تأکید کنند که توانایی تحلیل منطقی را در کارکنان سازمان تقویت می‌نماید. همچنین بر این اساس، تکیه بر راهبردهای مدیریت تعارضی که جنبه‌های عقلانی و منطقی نگرش‌های درون فردی و تعاملات میان فردی را بهبود می‌بخشد -مانند راهبرد حل مسأله (مقیمی، ۱۳۸۰) و راهبردهای یکپارچگی و سازش (سرنی و همکاران، ۲۰۱۲)- در موقعیت تعارض با شخصیت‌های پیچیده توصیه می‌شود.

مطالعات جهانی نشان داده است که تنها ۲۹ درصد از کارکنان در محل کار درگیر و مشغول با وظیفه خود و به آن متعهد هستند؛ حدود ۵۲ درصد از افراد عملاً غیرمتعهد، و ۱۹ درصد رها بوده و قید و بندی درخصوص انجام هدفمند و با علاقه شغل خود ندارند (بورک، ۲۰۱۲) بازی کاری ابزاری برای مطالعه، طراحی و تحلیل رفتارها، آموزش فعال و توسعه مهارت‌ها، و نوآوری و خلاقیت در سازمان است. بازی کاری به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر یا محقق با استفاده از محرک‌های بازی و تفکری بازی‌گونه به تلاش برای افزایش مشارکت و حل مسائل می‌پردازد. بازی کاری استفاده از مکانیزم‌ها، دینامیک‌ها، زیبایی و تفکر مبتنی بر بازی برای تشویق افراد و ایجاد انگیزه در آنان در راستای اهداف غیر بازی، افزایش سطح یادگیری و حل مسائل گوناگون است (تولایی و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به تغییرات سریع فناوری و تلاطم روندهای جهانی، سازمان‌ها باید پتانسیل بازی کاری را برای طراحی رفتارها، توسعه مهارت‌ها، فعال نمودن نوآوری و گسترش برنامه‌های کاربردی درک نمایند. استفاده از روش‌های نوین و فناوری‌های به‌روز در حوزه مطالعاتی مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، به دلیل اهمیت فراگیر و نقش تعیین‌کننده نیروی کار در سازمان‌ها، امری غیر قابل اجتناب است.

سایر محققان می‌توانند در تحقیقات آتی، اولاً مجموعه موقعیت‌های دیگری از بروز تعارض میان‌فردی و سازمانی را با استفاده از رویکرد بازی‌کاری شبیه‌سازی کنند تا با هزینه و ریسک به مراتب کمتر از موقعیت واقعی، رفتارها و نگرش‌های افراد را مطالعه کنند؛ ثانیاً موضوعات مهم و اساسی دیگری را در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مانند انگیزش، آموزش و انواع رفتارهای مطلوب به لحاظ سازمانی با استفاده از بازی‌کاری در فضای آزمایشگاهی شبیه‌سازی کنند و با سنجش عملکرد افراد، برنامه‌های آموزش و توانمندسازی موردنیاز آن‌ها را تنظیم نمایند.

هم‌چنین با توجه به امکان دست‌کاری سبک‌های تفکر، به ویژه مبتنی بر نظریه پردازش دوگانه اطلاعات یعنی سبک تفکر منطقی و سبک تفکر شهودی سایر محققان می‌توانند در پژوهش‌های آتی با دست‌کاری نحوه تفکر، تأثیر آن را بر عملکرد مدیران در مدیریت تعارض، و هم‌چنین سایر رفتارهای مرتبط بررسی کنند.

قردانی

از آزمایشگاه تحقیقات کسب‌وکار دانشگاه تهران و آزمایشگاه مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع) جهت حمایت از انجام این پژوهش در آزمایشگاه‌ها کمال تشکر به عمل می‌آید.

منابع

- احمدی، محمدمیلاد؛ شریف‌احمدیان، احسان و علی‌خانزاده، علیرضا (۱۳۹۹). نقش تحقیق آزمایشی به عنوان رویکردی نوآورانه در بهبود کسب‌وکار. دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد. ۱۹ شهریور ۱۳۹۹، تهران.
- تولایی، روح‌الله؛ احمدی، محمدمیلاد و زارع، ساسان. (۱۳۹۹). نقش فناوری بازیکاری در یادگیری مدیریت و فرملندگی نظامی. مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. ۱۸ (۸۷)، ۱۵-۴۵.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سیدمحمدهادی؛ عراقیه‌فراهانی، سمانه و شهام، گلسا (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط. پی‌اورد سلامت. ۲ (۲۰)، ۶۳-۷۲.
- دعایی، حبیب‌الله و پور، سمیرا (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد). جامعه‌شناسی کاربردی. ۳۴ (۳)، ۱۱۵-۱۳۰.
- رایینز، استیفن (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چاپ پنجم.
- رضایی، اکبر (۱۳۹۱). بررسی ساختار عاملی و پایایی پرسش‌نامه سبک‌های پردازش اطلاعات شهودی - خردگرایانه در جامعه دانشجویان. تحقیقات علوم رفتاری. ۱۰ (۱)، ۲۰-۲۹.
- رضاییان، علی (۱۳۹۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ بیستم.
- رضاییان، علی (۱۳۹۷). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ یازدهم.
- شیر، قاسمعلی (۱۳۸۰). بررسی ارتباط عوامل فرهنگی و تخمین استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- علی‌خانزاده، علیرضا؛ بیرانوند، حیدر و احمدی، محمدمیلاد (۱۳۹۹). نقش تحقیق آزمایشی به عنوان رویکردی نوآورانه در بهبود کسب‌وکار. دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد. ۱۹ شهریور ۱۳۹۹، تهران.
- فریمانی، مهدی (۱۳۹۲). بازی‌کاری؛ نگاهی به شکل‌گیری مفهومی نو در عرصه فضای مجازی و کاربردهای آن: سلسله مفاهیم و مطالعات محتوایی. تهران: مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال.
- محمدی، شهناز (۱۳۸۶). ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و سلامت عمومی دبیران مرد و زن شهر تهران. روان‌شناسی کاربردی. ۱ (۳)، ۲۸۳-۲۶۹.

• مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه. چاپ دوم.

- Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671-694.
- Berger, P. D., Maurer, R. E., & Celli, G. B. (2018). *Experimental Design with Applications in Management, Engineering, and the Sciences*. Cham, Switzerland: Springer.
- Bharathi, A. K. B. G., Singh, A., Tucker, C. S., & Nembhard, H. B. (2016). Knowledge discovery of game design features by mining usergenerated feedback. *Computers in Human Behavior*. 60: 361- 371.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902.
- Bramson, R. (1981). *Dealing with Difficult People*. New York: Dell Publishing.
- Brinkman, R., & Kirschner, R. (2012). *Dealing with people you can't stand*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, B. (2012). Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? *Gartner*. 5 November 2012, ID: G00237457.
- Caputo, A., Oluremi, B., Ayoko, B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2012). Cognitive-experiential self-theory and conflict-handling styles (Rational and constructive experiential systems are related to the integrating and compromising conflict-handling styles). *International Journal of Conflict Management*, 23(4), 362-381.
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. H. (2014). Cognitive-Experiential Leadership Model: How Leaders' Information-Processing Systems Can Influence Leadership Styles, Influencing Tactics, Conflict Management, and Organizational Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 26-39.
- Curtis, G. J., King, G., & Russ, A. (2017). Reexamining the Relationship Between Thinking Styles and Transformational Leadership: What Is the Contribution of Imagination and Emotionality? *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 8-21.
- Epstein S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.
- Hample, D., & Richards, A. S. (2014). A Cognitive Model of Argument, With Application to the Base-Rate Phenomenon and Cognitive-Experiential Self-Theory. *Communication Research*, 43(6), 739-760.
- Karsai, M. (2009). Distinguishing Between Rational and Experiential Information Processing Styles. Electronic Thesis or Dissertation. Wittenberg University. Retrieved September 11, 2019 from: <https://etd.ohiolink.edu/>
- Keaton, S. (2017). *Rational-Experiential Inventory-40 (REI-40)*. *Sourcebook of Listening Methodology & Measurement*, 1st Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kirk, R. E. (2014). *Research Strategies and the Control of Nuisance Variables In: Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*. California: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1973), *The nature of Managerial work*. New York: Harper & Row.
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987.
- Peñarroja, V., Serrano, M.A., Gracia, E., Alacreu-Crespo, A., González, P., & Martínez-Tur, V. (2017) Rational-experiential thinking style and rational intergroup cooperation: the moderating role of intergroup conflict/ Estilos de pensamiento racional-experiencial y la cooperación intergrup

racional: el rol modulador del conflicto intergruppal. *International Journal of Social Psychology*, 32(1), 23-51.

- Phillips, W. J. (2017). Rational-Experiential Inventory in *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford). Cham: Switzerland: Springer.
- Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D., & Hine, D. W. (2016). Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260-290.
- Rafique, A., Habib, H., Abdul Rahman, F., & Arshi, S. (2019). Impact of rational and experiential thinking styles on interpersonal conflict resolution among young adults. *Journal of Mind and Medical Sciences*, 7(1), 69-78.
- Raynes, B.L. (2001). Predicting difficult employees: The relationship between vocational interests, self-esteem, and problem communication styles. *Applied Human Resource Management Research*. 6(1), 33-66.
- Stone-Romero, E. F., Weaver, A. E., & Glenar, J. L. (1995). Trends in research design and data analytic strategies in organizational research. *Journal of Management*. 21: 141–157.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*, USA: Wharton Digital Press.