



# Investigating the Relationship between Personality Traits and Organizational Silence and Conflict Management in the Work Environment among School Principals in the Third District of Isfahan

Samira Shaygan<sup>1</sup>, Vahid Banisi<sup>2,3,4</sup>, Arezoo Erfan<sup>5</sup>

1 Masters student, Educational Management, Islamic Azad University, Electronics Department, Tehran, Iran

2 Elementary Teacher, Education

3 PhD in Educational Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran

4 PhD in Educational Psychology, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch, Bandar Abbas, Iran

5 PhD in Educational Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran

\* **Corresponding author:** shayegansamira@gmail.com

**Received:** 2024-10-02

**Accepted:** 2024-11-05

## Abstract

Educational organizations are among the most sensitive and key organizations due to assuming their key and dangerous roles. Undoubtedly, the most important element that can help these organizations to achieve their goals, bring them to their destination and guarantee the growth, progress and pride of the society, are educators. The purpose of this research is to investigate the relationship between personality traits with conflict management and organizational silence, the statistical comprehensive of this research is all principals and assistants of schools as well as education workers of the third district of Isfahan, the sample size using Cochran's formula is equal to 248 people. was achieved The data collection tool included the organizational silence questionnaire, conflict management and personality traits. The validity of the questionnaire was confirmed by the professors in a formal and reliable manner using Cronbach's alpha coefficient. Sampling was done randomly. What was obtained in this study indicates that the relationship between personality traits and conflict management is positive and meaningful, and the presence of positive personality traits will improve conflict management, while the relationship between personality traits and organizational silence is negative and meaningful. With the improvement of individual personality traits, organizational silence will also decrease.

**Keywords:** Organizational silence, Conflict in the work environment, Personality traits

© 2023 Journal of Mental Health in School (JMHS)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

**How to Cite This Article:** Shaygan, S & et al. (2024). Investigating the Relationship between Personality Traits and Organizational Silence and Conflict Management in the Work Environment among School Principals in the Third District of Isfahan. *JMHS*, 2(3): 53-64.





## بررسی رابطه صفات شخصیت با سکوت سازمانی و مدیریت تعارض در محیط کار بین مدیران مدارس ناحیه سه اصفهان

سمیرا شایگان<sup>۱\*</sup>، وحید بنیسی<sup>۲،۳،۴</sup>، آرزو عرفان<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیک، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> آموزگار ابتدایی، آموزش و پرورش  
<sup>۳</sup> دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
<sup>۴</sup> دکتری تخصصی روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، بندرعباس، ایران  
<sup>۵</sup> دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
 \* نویسنده مسئول: shayegansamira@gmail.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱

### چکیده

سازمانهای آموزشی به دلیل بر عهده گرفتن نقشهای کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس ترین و کلیدی ترین سازمانها قرار دارند. بی تردید مهم ترین عنصری که میتواند این سازمان ها را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آنها را به سر منزل مقصود برساند و رشد، پیشرفت و سربلندی جامعه را تضمین نماید، آموزشگران هستند. هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین صفات شخصیت با مدیریت تعارض و سکوت سازمانی است، جامع آماری این تحقیق، کلیه مدیران و معاونان مدارس و همچنین کارکنان آموزش و پرورش ناحیه سه اصفهان هستند، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۲۴۸ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسش نامه سکوت سازمانی، مدیریت تعارض و صفات شخصیت بود. روایی پرسش نامه توسط اساتید به صورت صوری و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته شد. نمونه گیری به صورت تصادفی انجام گرفت. آنچه در این مطالعه بدست آمده، حاکی از این است که رابطه صفات شخصیتی با مدیریت تعارض مثبت و معنا دار است و وجود صفات شخصیتی مثبت باعث بهبود مدیریت تعارض خواهد شد، حال آنکه رابطه بین صفات شخصیتی و سکوت سازمانی منفی و معنا دار است و با بهبود صفات شخصیتی فرد، سکوت سازمانی نیز کاهش خواهد یافت.

**واژگان کلیدی:** سکوت سازمانی، تعارض در محیط کار، صفات شخصیت

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه سلامت روان در مدرسه محفوظ است.

**شيوه استناد به این مقاله:** شایگان، سمیرا و همکاران. (۱۴۰۳) بررسی رابطه صفات شخصیت با سکوت سازمانی و مدیریت تعارض در محیط کار بین مدیران مدارس ناحیه سه اصفهان. فصلنامه سلامت روان در مدرسه، ۲(۳): ۵۳-۶۴.

## مقدمه

بین مدیران و مدیریت کردن، تعارض بین فرد و شغل، تعارض بین افراد و تعارض بین سازمان رسمی و غیر رسمی می‌دانند. "Baron" در یک مقاله تحقیقی ضمن استناد به تحقیقات متعددی اشاره می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به حل تعارضات بین فردی می‌شود. بعضی از افراد میل دارند که در صورت بروز اختلاف از طریق اجتناب و دوری از تعارض، عده‌ای با مصالحه، برخی با رقابت و همین‌طور گروهی با شکل‌های دیگر حل تعارض با آن برخورد کنند. بنابراین انگیزه‌های غالب و فعال افراد از جمله عوامل اصلی تمسک آن‌ها به یک سبک خاص برای حل تعارض به شمار می‌روند.

Fisher اشاره دارد که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمان است. هم چنین ستین بیان می‌دارد که اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد، می‌توان از آن به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی بهره‌گیری نمود.

تعارض جزء جدایی ناپذیر زندگی انسانی و مقتضای زندگی اجتماعی است سازمانها با ماهیتی که دارند بستر پرورش و رشد تعارض‌ها هستند. Richard et al (1999) معتقد است، تعارض وقتی بوجود می‌آید که دو نیروی متعارض در برابر موضوعی منافع متقابل یا مشترک داشته باشند. مدیران معمولاً در قبال تعارض نگرش منفی دارند و از آن می‌هراسند. علت اصلی ترس مدیران از تعارض، بی‌اطلاعی آنان از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است. ایوان بیان می‌کند که نباید تعارض را یک جانبه نفی کرد و آن را مضر دانست مفید بودن یا مضر بودن تعارض به افراد، سازمان، موقعیت، محیط و سبک رهبری منوط است. ستین بیان کرد اگر بتوان تعارض را شناخت و هدایت کرد می‌توان آن را همچون یکی از مهمترین ابزار رشد سازمانی بکار گرفت. بلیک و موتون بیان کردند که مدیران برای مدیریت تعارض‌های سازمانی از سبک‌های تسلط مدار احتراز مصالحه و تشریک مساعی استفاده می‌کنند که اثر بخشی هریک را محیط تعیین می‌کند.

هنگامی که افراد نتوانند ایده‌ها، آراء و اطلاعات خود را بیان کنند و سکوت پیشه نمایند، اغلب خود را به مثابه چرخ دنده‌هایی در ساختار سازمانی تلقی می‌کنند که هیچ اختیاری در جریانات به وقوع پیوسته سازمانی ندارند. چنین انگارهایی از خود، به سطح بالایی از نارضایتی، استرس، افسردگی و اختلالات روانی منجر می‌شود و باعث می‌گردد که افراد علاقه به کار و تعهد شغلی را از دست دهند (نصیری ولی نبی و همکاران، ۱۳۹۹). لذا پدیده سکوت سازمانی در بلند مدت منجر به کاهش عملکرد شغلی، کاهش رضایت شغلی، امتناع

منابع انسانی که بخش مهمی از هر سازمانی را تشکیل می‌دهد، بخشی از سازمان است که مسائل مربوط به کارکنان را به عهده دارد. منابع انسانی به احتمال زیاد، پیچیده ترین قسمت هر سازمان است. همه از اهمیت کار منابع انسانی باخبرند اما کمتر کسی، دلیل آن را میداند. سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با ورود فناوریهای جدید و تبدیل آنها به توده ای از تجهیزات و دستگاهها، همچنان نقش نیروی انسانی به عنوان عاملی مهم، حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملاً مشهود است؛ بنابراین نیروی انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می‌آیند چرا که به تصمیمات آن شکل داده و باعث حل شدن مسائل و مشکلات و عینیت بخشیدن به بهره‌وری میشوند. بهبود و افزایش مستمر بهره‌وری، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و تقویت نیروی انگیزش آنان میباشد. در واقع، میتوان از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیشبرنده انسان یاد کرد. همچنین یکی از مشکلات اساسی که سازمانها با آن درگیر هستند، عدم تمایل کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان در عمل تمایلی به صحبت و اظهار عقیده ندارند. متأسفانه برخی از مدیران این مسئله را ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهار و نظر کارکنان و عدم مشارکت در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. تمایل نداشتن افراد به بیان نگرانیهای خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی به سرپرستان، موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است. از این رو یکی از مسائلی که امروزه سازمانها را تهدید میکند، بحث سکوت سازمانی و تاثیرات آن بر سازمان و منابع انسانی آن است.

هدف از پژوهش حاضر تعیین تاثیر صفات شخصیت بر سکوت سازمان و تعارض در محیط کار است که در این فضا به بیان مسئله، ضرورت تحقیق، اهداف، سوالات فرضیه‌ها و تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها پرداخته خواهد شد.

## بیان مسئله

تعارض خواه ناخواه در زندگی سازمانی به وقوع می‌پیوندد. روندهای اصلی نظیر تغییرهای مستمر، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، کارهای تیمی بیشتر (به صورت تیم‌های خودگردان و مجازی)، ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)، اقتصاد جهانی با مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر بروز تعارض را اجتناب‌ناپذیر می‌سازند (رضائیان، ۱۳۹۹). برایان و کرونین "منابع احتمالی تعارض را شامل تفاوت‌های بین فردی، تعارض بین حوزه‌ها و گروه‌های گوناگون در سازمان، تعارض

باورها و نگرشهای ذهنی مدیران درباره کارکنان باعث میشود که مدیران بر اساس همین باورها با زیردستان خود رفتار کنند که در نتیجه بر تشویق به بیان ایده ها و نظرات و یا عدم بیان آنها، تأثیرگذار است. عدم اعتقاد به توانمندی زیردستان، پایین نگهداشتن زیردستان، علاقه به اجماع و وحدت آرام در سازمان، باور به منفعت طلبی زیردستان، عقل کل بودن مدیر و نداشتن رابطه دوستانه با زیردستان؛ نگرشهایی هستند که در ذهن مدیران درباره زیردستان وجود دارد و منجر میشود که مدیران تمایلی به شنیدن ایده ها و نظرات کارکنان نداشته و مسیرهای ارتباطی لازم را فراهم نکنند.

یکی از عواملی که باعث کارآمدی و اثربخشی مدیران می شود، ویژگی شخصیتی آنهاست. به گونه ای که Cheladurai (1999) معتقد است که در سازمان ها ویژگی هایی همچون قاطعیت، داشتن انرژی و توانایی ایجاد ارتباط موثر با افراد که لازمه مدیریت اثربخش است در مدیران قابل بررسی است. این گونه ویژگی ها و خصوصیات با شخصیت فرد ارتباط نزدیک دارد. به علاوه، ویژگی های شخصیتی از جمله عوامل موثر بر سبک های حل تعارض مدیران است.

سازمانهای آموزشی به دلیل بر عهده گرفتن نقشهای کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس ترین و کلیدی ترین سازمانها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقا مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند. بی تردید مهم ترین عنصری که میتواند این سازمان ها را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آنها را به سر منزل مقصود برساند و رشد، پیشرفت و سربلندی جامعه را تضمین نماید، آموزشگران هستند (ترک زاده و زینعلی، ۱۴۰۰).

با توجه به مطالب ذکر شده تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این سؤال است که: آیا صفات شخصیتی با راهبردهای مدیریت تعارض و سکوت سازمانی کارمندان ارتباط دارد؟

### ضرورت و اهمیت پژوهش

تئوریهای شخصیت به اتفاق بیانگر این مطلب هستند که شخصیت افراد، رفتار آنها را پیش بینی می کند. سکوت سازمانی در سطح خرد در قالب ویژگی های شخصیتی متبلور میشود. متأثر از این دیدگاه، میتوان انتظار داشت که شخصیت یکی از مؤلفه های تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در کارکنان باشد و میتوان سکوت را از زاویه تفاوتها و ویژگیهای شخصیتی افراد بررسی و تحلیل کرد (افخمی، ۱۳۹۴).

وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی میان اعضای جامعه از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه ی عرصه ها، نهادها و سازمانها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی و

کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های خود؛ فسیل شدن اذهان سازمانی، کاهش بهره‌وری و عملکرد، استرس زیاد و عدم برقراری ارتباطات صحیح بین کارکنان؛ افسردگی و اختلالات روانی؛ عدم توانایی و بررسی و تصحیح خطاهای سازمانی؛ عدم اثربخشی در تصمیم گیری های سازمانی و فرآیندهای تغییر؛ افزایش ترس و اضطراب در بین افراد و ... می شود (پناهی، ۱۳۹۸). سکوت در سطح سازمان بشدت مضر است و در بیشتر مواقع موجب افزایش سطح ناراضیاتی در بین کارکنان میگردد که خود را بصورت غیبت، ترک خدمت و شاید سایر رفتارهای نامطلوب نشان میدهد. پژوهشگران نشان داده اند که سکوت سازمانی مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود، چون دانش و بیان ایده های کارکنان برای بقا در عرصه رقابت و توسعه خلاقیت اهمیت بسزایی دارد (صدیقی، ۱۳۹۵).

سازمانها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالشهای محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هاترس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و گروهشان پایبند باشند. معمولا عواملی از قبیل؛ عوامل شخصیتی، ترس و رفتار محافظه کارانه، ترس از برچسب خوردنهای منفی، نگرانی و استرس در افراد، ترس از خراب شدن تصویر خود نزد دیگران، بازخورد منفی مداوم مدیران، مفروضات منفی مدیران در مورد اعتماد به کارکنان، عملکرد ضعیف سازمانی، گرایش جذب نیروی قراردادی، تمرکزگرایی ساختار تصمیم گیری، منجر به سکوت در سازمانها میشوند. بنابراین میتوان گفت اغلب، سکوت در سازمانهایی رخ میدهد که نوع رهبری؛ آمرانه، نوع تصمیم گیری؛ متمرکز و غیرمشارکتی، نوع ساختار؛ بروکراتیک بدون سیستم پاداش و قدردانی است. به عبارت دیگر، در محیطهایی که میزان کنترل زیاد و ظرفیت پذیرش دیدگاه های متضاد پایین است، سکوت سازمانی بیشتر رخ خواهد داد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹).

سکوت سازمانی پدیده پیچیده ای است که تحت عوامل متعددی چون؛ عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی و عوامل اجتماعی ایجاد میشود. ترس از دست دادن جایگاه فعلی سازمانی، از دست دادن فرصتهای ارتقا، ازدست دادن وجهه و انگشت ناماشدن، ازدست دادن و یا کاهش درآمد و تخریب روابط با همکاران از عوامل ایجاد ویا تشدید سکوت سازمانی است. از طرفی تکرار پیاپی و بی نتیجه نظرات و ایده ها از سوی کارکنان و همچنین تجربه عواقب تلخ قبلی در بیان ایده ها و نظرات، از عوامل مرتبط با درماندگی آموخته شده بین کارکنان و تصمیم برای عدم اظهار ایده ها و نظرات میباشد. به علاوه نوع شخصیت و درون گرا یا برون گرا بودن کارکنان بر سکوت یا اظهار نظر آنها در سازمان بستگی دارد. از طرفی مجموعه ای از

یکدیگر توافق نکنند. شیوه‌ی مدیریت تعارض اهمیت بسیار زیادی در سازمانها دارد. چهار سبک برجسته در مدیریت تعارض بین فردی عبارتند از، سبک ادغامی، سبک اجتنابی، سبک دستوری، سبک مشارکتی. سبک مدیریت تعارض کارآفرینان اهمیت زیادی در ایجاد فعالیتهای اقتصادی جدید دارد. به عنوان مثال، Jusold و همکاران به این نتیجه رسیدند که رویکرد ادغامی رهبران در مدیریت تعارض میتواند اثربخشی تیم را افزایش دهد. علاوه بر این، لیو و همکاران مدعی هستند که مدیریت مناسب تعارض یک سازوکار مؤثر در بهبود عملکرد اقتصادی است، که میتواند پیامدهای زیانبخش تعارضهای بین CEOها و سایر ذینفعان را کاهش دهد. از سبک شناختی خلاقیت به عنوان ابزاری برای تشریح نحوه‌ی مواجهه‌ی کارآفرینان خلاق با تعارضهای بی‌شرکتی و دستیابی به خروجی‌های اقتصادی مطلوب استفاده میشود. سبک مدیریت تعارض کارآفرینان تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد شرکت دارد، اما مطالعات تجربی کمی سبک شناختی را با سبک مدیریت تعارض مرتبط ساخته‌اند و به پرسشهای مرتبط با آن دسته از ویژگیهای ذهنی کارآفرینان که در مدیریت صحیح تعارضهای درون سازمانی اثرگذار هستند پاسخ داده نشده است. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به استفاده صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که سازمان‌ها بزرگتر میشوند، به دنبال آن، مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه میشود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون، سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را میتوان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری میکنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زبردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل این که کارکنان، تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آنها معطوف به مسائل اقتصادی و مالی کار است. ولی به تدریج، کارکنان، علاقه مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود میشوند تا بدین طریق، احساس ارزشمندی به آنها دست بدهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود، روبرو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران مورد بی‌توجهی قرار بگیرند، دچار سرخوردگیهای شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود، منجر به پدیده‌ای همچون سکوت سازمانی میشود. زمانی که یک سیستم، جو سکوت را تقویت میکند، به این معنی است که دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر افراد نخواهند بود، از این رو چنین سیستمی، وارد فرایندی میشود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور

آموزشی است. امروزه به دلیل پیچیدگی ارتباطات در محیط‌های کاری بروز تعارض و اختلاف امری اجتناب ناپذیر است. همه افراد در زندگی شخصی و یا حرفه‌ای خود، شکلهایی از تضاد را تجربه کرده و یا مشاهده نموده‌اند. بنابراین، مدیریت تضاد هم برای افراد و هم برای سازمانها از اهمیت فراوانی برخوردار است. برخی از محققان چنین استدلال می‌کنند که هم عوامل ژنتیک و هم عوامل محیطی در شکل‌گیری شخصیت مؤثر هستند. شخصیت از طریق تأثیری که بر تفسیر کارکنان از محیط سازمانی برجای میگذارد بر بروز رفتارهای کارکنان تأثیرگذار خواهد بود. تعارض در محل کار نیز یکی از رویدادهایی است که در محیط کار اتفاق می‌افتد. تعارض در محل کار هنگامی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از کارکنان در مورد یک مسأله مربوط به کار با یکدیگر مخالف باشند؛ بنابراین، تضاد میتواند در همه جا در محیط کار حضور داشته باشد. با این حال، بسیاری از این تعارضات جزئی هستند و میتوان به راحتی آنها را حل و فصل کرده و نگذاشت که موجب تفرقه و اختلاف در محیط کار گردد. عوامل متعددی در بهره‌وری مؤثر هستند که مهمترین آنها نیروی انسانی است و فور اختلاف نظر و تضاد در سازمانها باعث شده است که میزان چشم‌گیری از وقت مدیران صرف جلوگیری، کاهش و حل این مشکلات شود. در بررسی پیرامون موقعیت تعارض در میان مدیران سطوح بالا و پائین سازمان، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، اداره و کنترل تعارض (مدیریت تعارض) از نظر اهمیت، برابر و یا حتی در مواقعی بیشتر از کارکردهایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است (ایزدی، ۱۳۷۹). در بسیاری از سازمانها، تعارض به صورت یک مسأله جدی وجود دارد. از جمله کسانی که نقش مهمی در شناسایی و هدایت و حل تعارضات در سازمان دارند، مدیران آن سازمان می‌باشند. تفاوت‌های فرهنگی و نوع سازمان تأثیر به‌سزایی در انتخاب راه حل مدیریت تعارض دارد. در کنار تأثیراتی که عوامل مختلف بر تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض به جا می‌گذارند، تحقیقات بسیاری نشان داده است که خود تعارض‌های سازمانی و نیز روش‌های حل این تعارض‌ها بر عوامل متعددی در سازمان تأثیر دارند. که از مهم‌ترین آنها عملکرد نیروی انسانی و به خصوص عملکرد مدیرسازمان است. عملکرد مدیر و شیوه‌ای که مدیران می‌توانند کار یا وظیفه خود را انجام دهند موضوع بسیاری از بحث‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها و ابهام‌هایی است که در بسیاری از کشورها وجود دارد.

مدیریت تعارض با فرایند تفکر خلاقانه در ارتباط است. تعارض یک فرایند اجتماعی اجتناب ناپذیر در سازمانها است و معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد مسائل کاری و شخصی با

### روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، تدوین ادبیات پژوهش و شناسایی مؤلفه‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پایانامه‌ها استفاده شده است و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آزمون فرضیات از روش میدانی استفاده شده است.

### ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات شامل سه پرسشنامه شامل پرسشنامه صفات شخصیت نو پرسشنامه استاندارد سکوت سازمانی و اکولا و بورادوس و پرسشنامه مدیریت تعارض رایبیز خواهد بود. میزان ضریب آلفای کرونباخ هر کدام از مولفه‌های مورد مطالعه در این تحقیق نشان داد شده است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه‌های مورد مطالعه

پرسش نامه	ضریب آلفای کرونباخ	نتیجه
سکوت سازمانی	۰/۸۱	تایید پایایی
مدیریت تعارض	۰/۸۲	تایید پایایی
صفات شخصیت	۰/۸۰	تایید پایایی

### یافته‌ها

در تحقیق حاضر، پاسخهای بدست آمده از پرسشنامه‌های طراحی شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و براساس تجزیه و تحلیل‌های آماری فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### آزمون فرضیات تحقیق

#### آزمون فرضیه ۱ تحقیق

میان صفات شخصیتی (درونگرایی برون گرای، حسی شهودی، فکری احساسی، قضاوت کننده ملاحظه کننده) با ابعاد مدیریت تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی چندگانه صفات شخصیتی و مدیریت تعارض در جدول ۲ نشان می‌دهد بین نوع صفات شخصیتی و مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد.

مناسب محقق سازد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست و در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد. سکوت سازمانی به طور کلی با توجه به محتوای منفی خود، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف یک سازمان دارد. از انسان شاغل، به عنوان یک شهروند سازمانی، انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. افرادی که در جو سکوت سازمانی کار میکنند، ترجیح میدهند که هیچ کمکی به سازمان خود نداشته باشند. با توجه به مباحث مطرح شده پرداختن به تاثیر صفات شخصی در تعارضات محیط کار و سکوت سازمانی حائز اهمیت است.

### اهداف پژوهش

**هدف اصلی:** پیش بینی عامل صفات شخصیتی بر مدیریت تعارض و سکوت سازمانی

### اهداف فرعی

پیش بینی صفات شخصیتی با ابعاد مدیریت تعارض  
پیش بینی صفات شخصیتی با سکوت سازمانی

### روش پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده در این پژوهش، روش توصیفی از نوع پیمایشی است که هدف آن بررسی تاثیر صفات شخصیت بر مدیریت تعارض و سکوت سازمانی است. مطالعه از نظر هدف مطالعه یک مطالعه کاربردی است، زیرا با هدف استفاده از نتایج در آموزش و پرورش شهر اصفهان انجام گرفته است.

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه جامعه آماری، کلیه مدیران و معاونان مدارس و همچنین کارکنان آموزش و پرورش ناحیه سه اصفهان هستند. که تعداد آنان برابر با ۷۰۰ نفر است.

جدول ۲: ضریب همبستگی صفات شخصیتی و مدیریت تعارض

مدل	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین (R Square)	ضریب تعیین تعدیل شده
۱	۰/۶۲۲	۰/۵۶۵	۰/۵۴۸

جدول ۳: نتایج آزمون همزمان ضرایب تحلیل رگرسیونی خطی ساده مؤلفه صفات شخصیتی و مدیریت تعارض

مؤلفه مدیریت تعارض						مدل (گام)
سطح معناداری	آماره F	میانگین مجموع مجذورات (MS)	درجه آزادی	مجموع مجذورات (SS)	منبع تغییرات	
.۰۰۰۰	۱۹/۲۵۱	۱۹/۲۵۱	۱	۵۴/۱۲۵	رگرسیون	۱
		۰/۶۸۴	۲۴۶	۶۰/۲۱۵	باقیمانده	
			۲۴۷	۱۲۱/۶۵۴	کل	

گام متغیرها، ضرایب استاندارد و غیر استاندارد، انحراف معیار، تی استیودنت و معنی داری آنها آمده است. از طرفی با توجه به مثبت بودن برآورد ضریب صفات شخصیتی و مدیریت تعارض نتیجه گرفته می‌شود که مؤلفه صفات شخصیتی بر مدیریت تعارض تاثیر مثبت داشته است.

جدول ۳ نشان می‌دهد که برآورد همزمان کلیه ضرایب صفات شخصیتی و مدیریت تعارض نمی‌تواند صفر باشد زیرا مقدار معناداری در کلیه مدل‌ها از سطح خطای ۰/۰۲۵ (دو طرفه) کمتر می‌باشد. همچنین در جدول ۴ آخرین مرحله از اجرای رگرسیون گام به

جدول ۴: نتایج آزمون ضرایب از تحلیل رگرسیون گام به گام

Sig.	T	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب	مدل (گام)
		ضرایب استاندارد (Beta)	انحراف معیار		
.۰۰۰	۵/۲۲		۰/۶۵۲	۰/۹۷۴	ثابت (عرض از مبدا)
.۰۰۰۲	۸/۱۲۴	۰/۲۰۴	۰/۲۵۴	۰/۲۴۵	درونگرایی و برون گرایی
.۰۰۰۲	۹/۱۲۴	۰/۳۱۹	۰/۱۵۴	۰/۳۴۲	حسی شهودی
.۰۰۰۱	۱۱/۲۲	۰/۳۰۱	۰/۲۴۱	۰/۳۲۱	فکری احساسی
.۰۰۰۱	۱۰/۲۳	۰/۲۹۵	۰/۳۲۱	۰/۲۹۸	قضاوت کننده ملاحظه کننده

نتیجه نهایی آزمون فرضیه اصلی نشان میدهد که تاثیر صفات شخصیتی بر مدیریت تعارض معنا دار است، جهت تاثیر گذاری مثبت است و با بهبود صفات شخصیتی، مدیریت تعارض آنان نیز بهبود خواهد یافت. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ برون گرایی و درونگرایی و مدیریت تعارض در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴ نشان می‌دهد که تحلیل رگرسیونی مؤلفه‌های صفات شخصیتی و مدیریت تعارض در مدل به متغیرهای موثر و مهم درونگرایی و برون گرایی ( $X_1$ )، حسی شهودی ( $X_2$ ) فکری احساسی ( $X_2$ )، قضاوت کننده ملاحظه کننده ( $X_2$ ) بر مدیریت تعارض ( $Y$ ) خلاصه می‌شود. این مدل رگرسیونی چندانکه به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = 0.974 + 0.245X_1 + 0.342X_2 + 0.321X_3 + 0.298 X_4$$

جدول ۵: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (درونگرایی، برون گرایی) و مدیریت تعارض

ضریب معناداری	ضریب همبستگی	متغیر وابسته	صفات شخصیتی
۰/۰۵	-۰/۳۲۸	مدیریت تعارض	درونگرایی
۰/۰۵	۰/۴۵۲	مدیریت تعارض	برونگرایی

سمت صفات شخصیتی برونگرا باعث بهبود وضعیت مدیریت تعارض در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ حسی و شهودی و مدیریت تعارض در جدول ۶ نشان داده شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی درونگرایی و برون گرایی با مدیریت تعارض رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان میدهد هرچقدر برونگرایی مدیران بیشتر باشد، مدیریت تعارض آنان بهتر میباشد. حرکت از سمت صفات شخصیتی درونگرا به

جدول ۶ ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (حسی و شهودی) و مدیریت تعارض

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
حسی	مدیریت تعارض	-۰/۲۵۴	۰/۰۵
شهودی	مدیریت تعارض	۰/۳۱۶	۰/۰۵

صفات شخصیتی شهودی باعث بهبود وضعیت مدیریت تعارض در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ فکری و احساسی و مدیریت تعارض در جدول ۷ نشان داده شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی حسی و شهودی با مدیریت تعارض رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی شهودی مدیران بیشتر باشد، مدیریت تعارض آنان بهتر می‌باشد. حرکت از سمت صفات شخصیتی حسی به سمت

جدول ۷: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (حسی و شهودی) و مدیریت تعارض

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
فکری	مدیریت تعارض	۰/۵۲۱	۰/۰۵
احساسی	مدیریت تعارض	-۰/۲۵۴	۰/۰۵

به سمت صفات شخصیتی فکری باعث بهبود وضعیت مدیریت تعارض در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ قضاوت کنند و ملاحظه کننده و مدیریت تعارض در جدول ۸ نشان داده شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی فکری و احساسی با مدیریت تعارض رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی فکری مدیران بیشتر باشد، مدیریت تعارض آنان بهتر می‌باشد. حرکت از سمت صفات شخصیتی احساسی

جدول ۸: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (قضاوت کنند و ملاحظه کننده) و مدیریت تعارض

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
قضاوت کننده	مدیریت تعارض	۰/۵۲۱	۰/۰۵
ملاحظه کننده	مدیریت تعارض	-۰/۲۵۴	۰/۰۵

### آزمون فرضیه ۲ تحقیق

میان صفات شخصیتی (درون‌گرایی برون‌گرای، حسی شهودی، فکری احساسی، قضاوت کننده ملاحظه کننده) با سکوت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد نتایج ضریب همبستگی چندگانه صفات شخصیتی و سکوت سازمانی در جدول ۹ نشان می‌دهد بین نوع صفات شخصیتی و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی قضاوت کنند و ملاحظه کننده با مدیریت تعارض رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی قضاوت مدیران بیشتر باشد، مدیریت تعارض آنان بهتر می‌باشد. حرکت از سمت صفات شخصیتی ملاحظه کننده به سمت صفات شخصیتی قضاوت کنند باعث بهبود وضعیت مدیریت تعارض در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد.

جدول ۹: ضریب همبستگی صفات شخصیتی و سکوت سازمانی

مدل	ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین (R Square)	ضریب تعیین تعدیل شده
۱	-۰/۵۲۴	۰/۴۲۳	۰/۵۱۲

جدول ۱۰ نتایج آزمون همزمان ضرایب تحلیل رگرسیونی خطی ساده مؤلفه صفات شخصیتی و سکوت سازمانی

مؤلفه سکوت سازمانی						مدل (گام)
سطح معناداری	آماره F	میانگین مجموع مجذورات (MS)	درجه آزادی	مجموع مجذورات (SS)	منبع تغییرات	
۰/۰۰۰	۱۷/۶۳۲	۱۷/۳۲۵	۱	۵۲/۱۴۵	رگرسیون	۱
		۰/۶۲۲	۲۴۶	۴۲/۶۲۵	باقیمانده	
			۲۴۷	۹۴/۵۲۴	کل	

نتایج آزمون تحلیل رگرسیون در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰ نشان می‌دهد که برآورد همزمان کلیه ضرایب رگرسیونی صفات شخصیتی و مدیریت تعارض نمی‌تواند صفر باشد زیرا مقدار معناداری در کلیه مدل‌ها از سطح خطای ۰/۰۲۵ (دو طرفه) کمتر می‌باشد.

همچنین در جدول ۱۱ آخرین مرحله از اجرای رگرسیون گام به گام متغیرها، ضرایب استاندارد و غیر استاندارد، انحراف معیار، تی استیوندت و معنی داری آنها آمده است. از طرفی با توجه به مثبت بودن برآورد ضریب صفات شخصیتی و سکوت سازمانی نتیجه گرفته می‌شود که مؤلفه صفات شخصیتی بر سکوت سازمانی تاثیر منفی داشته است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون ضرایب از تحلیل رگرسیون گام به گام

مدل (گام)	ضرایب	ضرایب غیر استاندارد		T	Sig.
		انحراف معیار	ضرایب استاندارد (Beta)		
	ثابت (عرض از مبدأ)	۰/۹۵۸	۰/۸۲۱	۱۹.۲۱	۰.۰۰
	درونگرایی و برون گرایی	۰/۷۵۲	۰/۳۹۵	۱۱.۲۲	۰/۰۰۲
	حسی شهودی	۰/۶۲۵	۰/۲۸۴	۲۱.۰۳	۰/۰۰۲
	فکری احساسی	۰/۶۶۶	۰/۳۱۱	۹.۲۵	۰/۰۰۱
	قضاوت کننده ملاحظه کننده	۰/۵۲۴	۰/۳۹۲	۸.۲۴	۰/۰۰۱

جدول ۱۱ نشان می‌دهد که تحلیل رگرسیونی مؤلفه‌های صفات شخصیتی و سکوت سازمانی در مدل به متغیرهای موثر و مهم درونگرایی و برون گرایی ( $X_1$ )، حسی شهودی ( $X_2$ ) فکری احساسی ( $X_2$ )، قضاوت کننده ملاحظه کننده ( $X_2$ ) بر سکوت سازمانی ( $Y$ ) خلاصه می‌شود. این مدل رگرسیونی چندگانه به صورت زیر می‌باشد:

$$Y = 0.821 + 0.395X_1 + 0.284X_2 + 0.311X_3 + 0.392 X_4$$

نتیجه نهایی آزمون فرضیه اصلی نشان می‌دهد که تاثیر صفات

شخصیتی بر سکوت سازمانی معنا دار است، جهت تاثیر گذاری منفی است و با بهبود صفات شخصیتی، سکوت سازمانی آنان نیز کاهش خواهد یافت. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ برون گرایی و درونگرایی و سکوت سازمانی در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (درونگرایی، برون گرای) و سکوت سازمانی

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
درونگرایی	سکوت سازمانی	۰/۴۲۲	۰/۰۵
برونگرایی	سکوت سازمانی	-۰/۳۲۱	۰/۰۵

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی درونگرایی و برون گرایی با سکوت سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد

هرچقدر برونگرایی مدیران بیشتر باشد، سکوت سازمانی آنان کاهش می‌یابد. حرکت از سمت صفات شخصیتی درونگرا به سمت صفات شخصیتی برونگرا باعث کاهش سکوت سازمانی

از لحاظ حسی و شهودی و سکوت سازمانی در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی

جدول ۱۳: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (حسی و شهودی) و سکوت سازمانی

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
حسی	سکوت سازمانی	۰/۳۹۴	۰/۰۵
شهودی	سکوت سازمانی	-۰/۲۵۲	۰/۰۵

سمت صفات شخصیتی شهودی باعث کاهش سکوت سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ فکری و احساسی و سکوت سازمانی در جدول ۱۴ نشان داده شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی حسی و شهودی با سکوت سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی شهودی مدیران بیشتر باشد، سکوت سازمانی آنان کاهش می‌یابد. حرکت از سمت صفات شخصیتی حسی به

جدول ۱۴: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (حسی و شهودی) و سکوت سازمانی

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
فکری	سکوت سازمانی	۰/۵۲۱	۰/۰۵
احساسی	سکوت سازمانی	-۰/۲۵۴	۰/۰۵

وضعیت سکوت سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده بین صفات شخصیتی از لحاظ قضاوت کنند و ملاحظه کننده و سکوت سازمانی در جدول ۱۵ نشان داده شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی فکری و احساسی با سکوت سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی فکری مدیران بیشتر باشد، سکوت سازمانی آنان کاهش می‌یابد. حرکت از سمت صفات شخصیتی احساسی به سمت صفات شخصیتی فکری باعث کاهش

جدول ۱۵: ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی (قضاوت کنند و ملاحظه کننده) و سکوت سازمانی

صفات شخصیتی	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب معنا داری
قضاوت کننده	سکوت سازمانی	-۰/۴۹۹	۰/۰۵
ملاحظه کننده	سکوت سازمانی	۰/۳۲۶	۰/۰۵

### پیشنهادات کاربردی

- ✓ بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه اصلی تحقیق پیشنهاد میشود، در زمان انتصاب مدیران ویژگی های شخصیتی آنان و همچنین میزان متغیرهای موثر در ویژگی ها شخصیتی آنان مورد ارزیابی قرار گیرد، تا شیوه درست مدیریت تعارض و سکوت سازمانی برقرار شود
- ✓ پیشنهاد میشود جهت آشنایی بیشتر مدیران با اثرات مثبت و معنا دار حسی شهودی کلاس ها و دوره های آموزشی منظمی برقرار گردد
- ✓ پیشنهاد می شود، با نظر سنجی از کارکنان نیرو انتظامی میزان برون گرایی مدیران ارزیابی شود و نسبت به اصلاح و

بر اساس نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون بین صفات شخصیتی قضاوت کنند و ملاحظه کننده با سکوت سازمانی رابطه معنا داری وجود دارد، ضریب همبستگی نشان می‌دهد هرچقدر صفات شخصیتی قضاوت مدیران بیشتر باشد، سکوت سازمانی آنان کاهش می‌یابد. حرکت از سمت صفات شخصیتی ملاحظه کننده به سمت صفات شخصیتی قضاوت کننده باعث کاهش سکوت سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سوم اصفهان خواهد شد.

گردیده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت‌کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می‌دارند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

### فهرست منابع

- Richard, L., Hughes, R., Gordon, Y. Curphy. (1999). Leadership Enhancing the lessons of experience. New York: Mc Grow-hill
- Rezaeiyan, A. (2014). Expectation of Justice and Justice in the Organization, Tehran: Smit. [Persian]
- Afkhami Ardakani, M., Rajabpour, A., Hashemi, M. (2014). Presenting a model to explain organizational silence using interpretative structural modeling. Organizational Behavior Studies Quarterly, 121-144:3. [Persian]
- Panahi, B. (2018). Meta-analysis of the antecedents and consequences of the phenomenon of organizational silence in Iran. Fasal Nameh of Management Studies (Improvement and Transformation), 28 (94): 107-85. [Persian]
- Turkzadeh, J., Zainali, F. (2018). Development and motivation and empowerment of educators: Sarmayeh N. Saani's model. Naja Manab Humanity Quarterly, 6 (25-27): 1. [Persian]
- Hosni, S., Ahmadi, SA., Sarmast, B., Al-Vedari, H. (2018). Designing the organizational silence cup model based on the five pillars of the organization in selected public universities in Tehran. Scientific Quarterly of Management of Public Organizations, 8 (2) 112:- 98

بهبود برونگرایی و نحوه ارتباط مدیر با کارکنان برنامه ریزی صورت پذیرد

✓ پیشنهاد میشود، با برقراری مشوق های سازمانی و مشخص کردن مولفه های وظیفه شناسی مدیران، این خصلت در بین مدیران تقویت شود، تا زمینه ساز مدیریت تعارض و سکوت سازمانی مناسب برقرار شود.

✓ پیشنهاد می شود در بکارگیری مدیران و حتی کارکنان در پست های مدیریت، قبل از بکارگیری آنان، با استفاده از پرسش نامه های معتبر، ویژگی های شخصیتی آنان را بررسی نموده و در صورت متناسب بودن پست مورد نظر با ویژگی شخصیتی فرد نسبت به استخدام وی اقدام گردد.

✓ با توجه به این که، راهبردی که غالب تئوری پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثر بخش بودن آن اتفاق نظر دارند راهبرد راه حل گرایی است و با توجه به نتایج به دست آمده مبنی بر اینکه این راهبرد با ویژگی شخصیتی برونگرایی، وجدانی بودن، و خوشایندی رابطه معنی دار مثبت دارد و با ویژگی شخصیت روان رنجور خوبی رابطه عکس دارد، لذا پیشنهاد می شود از مدیرانی که از لحاظ ویژگی شخصیتی برونگرایی، وجدانی بودن و خوشایندی بالاتر هستند در سازمان به عنوان مدیر استفاده شود و کمتر از مدیرانی با ویژگی های شخصیتی روان رنجور خوبی استفاده گردد.

### پیشنهادات پژوهشی

- ۱- پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی رابطه میانجی و تعدیگر متغیرهای دیگر بین متغیرهای فعلی آزمون گردد.
- ۲- در تحقیق حاضر تاثیر سه نوع سبک رهبری مورد آزمون قرار گرفت، که میتوان در تحقیقات آینده تاثیر سبک های رهبری دیگر مورد سنجش قرار داد
- ۳- در تحقیقات آینده میتوان با اندازه گیری وجود متغیرها در سایر نواحی آموزش پرورش و مراکز دیگر، شاخصی برای رتبه بندی آنان ارائه کرد
- ۴- میتوان با ترکیب مدل های رتبه بندی، یک مدل جامع تر جهت پیش بینی شیوه مدیریت تعارض و سکوت سازمانی ارائه داد.
- ۵- مطالعه موردی حاضر در یک سازمان آموزشی انجام گرفت که میتوان، نمونه این تحقیق را در دیگر سازمان های صنعتی و اداری انجام داد.

### موازین اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت

Nasiri Vali Bani, F., Ardalan, M. R. & Beheshti Rad, R. (2014). Investigating the effect of the Shishah Rock on job enthusiasm with the mediating role of organizational silence. 13(3): 377-398 [Persian]

Sedighi, R. (2015). The relationship between managers' narcissism and employees' organizational silence. Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies, Shahid Chamran University, Ahvaz, 3 (84-3): 66. [Persian]