



## Investigating the Relationship between Managers' Rational/ Experiential Thinking Styles and Ability to Conflict Management with Difficult Personalities: An Experimental Design

Mohammad Milad Ahmadi<sup>1</sup>  
Rosa Hendijani (Ph.D.)<sup>2</sup>  
Alireza Alikhanzadeh<sup>3</sup>

### Abstract

Given the growing complexity of organizations and the differences in people's thoughts, attitudes, and beliefs, conflict is seen as an inevitable component of organizational life. Since today, manpower is considered as the main asset of organizations and as a competitive advantage, management and control of the conflict phenomenon, especially with difficult personalities in organizations is one of the most important management skills that managers need. Definitely, difficult employees constantly use problematic communication styles such as shouting, moaning and complaining, or taunting to express what they are feeling or thinking, in order to direct or mislead others' behaviors and attitudes. The present study simulates the decision-making situation of difficult personalities using gamification and examines the relationship of rational thinking and success in interacting with difficult personalities through an experimental approach. To measure rational/experiential thinking, two methods of using the REI40 test and manipulating thinking style using a laboratory activity were used. The results of the data analysis showed that the rational thinking measured through REI40, had a positive effect on conflict management with difficult personalities; however, manipulation of thinking style did not have a significant effect on performance.

**Keywords:** *Difficult Personalities; Conflict Management; Rational/Experiential Thinking; Dual Process Models; Experimental Design.*

- 
1. Ph.D. Student in Systems Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
  2. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author), rosa.hendijani@ut.ac.ir
  3. Ph.D. Student in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabayi University, Tehran, Iran.





## بررسی ارتباط میان نحوه تفکر منطقی / شهودی مدیران و توانمندی در مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده: یک طراحی آزمایشی

محمد میلاد احمدی\*، روزا هندجانی\*\*

علی رضا علی‌خانزاده\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۶/۲۳

### چکیده

باتوجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به‌عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح است. از آنجاکه امروزه، نیروی انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و مزیت رقابتی مطرح است، مدیریت پدیده تعارض، به‌ویژه با شخصیت‌های «پیچیده» در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران به آن نیازمندند. در تعریفی، کارکنان پیچیده، به‌طور مداوم از سبک‌های ارتباطی مشکل‌زایی مانند فریادزدن، ناله و شکایت و یا طعنه‌زدن برای ابراز آنچه احساس یا فکر می‌کنند، استفاده می‌کنند تا رفتارها و نگرش‌های دیگران را جهت‌دهی و یا احساس بدی در آنها ایجاد کنند. پژوهش حاضر با استفاده از یک بازی کاری، موقعیت تصمیم‌گیری درخصوص شخصیت‌های پیچیده را شبیه‌سازی کرده و با رویکردی آزمایشی، وجود ارتباط میان نحوه تفکر تحلیلی و موفقیت در تعامل با شخصیت‌های پیچیده را بررسی می‌کند. برای سنجش نحوه تفکر منطقی/ شهودی از دو روش استفاده از آزمون REI40 و دستکاری نحوه تفکر با استفاده از یک فعالیت آزمایشگاهی استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که تفکر منطقی سنجیده‌شده با استفاده از REI40 تأثیر مثبتی بر مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده داشت؛ اگرچه دستکاری نحوه تفکر تأثیر معنی‌داری بر عملکرد نشان نداد.

**کلیدواژه:** شخصیت‌های پیچیده؛ مدیریت تعارض؛ تفکر منطقی/ شهودی؛ الگوهای دوگانه فکری؛ طراحی آزمایشی.

\* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) rosa.hendijani@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

تعارض به‌عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که گاهی به‌علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید (شیری، ۱۳۸۰). یکی از عوامل اثرگذار بر تعارض، وجود ویژگی‌های شخصیتی متفاوت بین افراد موجود در سازمان است. افراد از لحاظ استعدادها، علائق، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات شخصیتی با یکدیگر متفاوتند. بدیهی است اختلافات فردی باعث بسیاری از تفاوت‌های رفتار انسانی هستند و نخستین سرچشمه این اختلافات، شخصیت آدمی است؛ چراکه تحقیقات نشان می‌دهد که ممکن است بسیاری از مشکلات سازمان‌ها با عوامل شخصیتی ارتباط داشته باشند. به‌این‌معناکه این ویژگی‌های شخصیتی، افراد را مستعد انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های مختلف می‌نماید (محمدی، ۱۳۸۶). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود این‌گونه تفاوت‌ها به ایجاد تعارض مابین افراد و گروه‌ها منجر می‌شود (رابینز<sup>۱</sup>، 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 ظاهراً معمولی پدید می‌آید.

کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد خود وارد محیط کار می‌شوند و تعامل می‌کنند. همراه با تفاوت‌های فردی، فرایند گروهی اجتناب‌ناپذیر دیگر، تعارض است. ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند توصیف کند که چه کسی بیشتر تعارض را درک می‌کند و چگونه تعارض را مدیریت می‌نماید (ایوب<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). از گذشته، تحقیقاتی، ارتباط میان شخصیت و تعارض را مورد مطالعه قرار داده‌اند (مانند بولگر و زوکرمن<sup>۳</sup>، 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 شخصیت خاص نشئت می‌گیرد، راهبردهای خاصی پیشنهاد می‌کند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷).

1. Robbins
2. Ayub
3. Bolger & Zuckerman

در سازمان‌ها، کارکنان بعضاً تشویق می‌شوند که تعارض را از طریق سبک‌های مدیریت تعارض<sup>۱</sup> اداره کنند. این روش‌ها عبارتند 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 تشریح مساعی که افراد هنگامی که برای متوازن کردن منافع خود با منافع دیگران تلاش می‌کنند، در نظر می‌گیرند (کاپوتو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی افراد یک سازمان می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل بسیاری از مسائل یاری دهد؛ وقتی مدیران قبول کنند که انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، از همه کارکنان رفتار یکسانی انتظار نخواهند داشت (دعایی و پور، ۱۳۹۲).

باتوجه به اینکه یکی از نقش‌های اساسی یک مدیر، مدیریت تعارض است (مینزبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۷۳)، پژوهش‌های زیادی در خصوص چگونگی مدیریت تضاد و تعارض توسط مدیران، سبک‌های مدیریت تعارض، ارتباط ویژگی‌های فردی مدیران با توانایی آنها در مدیریت تعارض انجام شده است. بخشی از تحقیقات، به مطالعه پیرامون شخصیت‌های پیچیده<sup>۴</sup> و توانایی مدیران جهت تعامل با این افراد اختصاص دارد. در تعریفی کارکنان پیچیده افرادی تلقی می‌شوند که به‌طور مداوم از سبک‌های ارتباطی مشکل‌زا مانند فریادزدن، ناله و شکایت کردن و یا طعنه‌زدن برای ابراز احساسات یا افکار خود استفاده می‌کنند تا رفتارها و نگرش‌های دیگران را جهت‌دهی و یا احساس بدی در آنها ایجاد کنند (راینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). مدیریت تعارض با چنین کارکنانی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر کارکنان برخوردار است و چالش‌های شایان توجهی را نسبت به موقعیت‌های معمول، پیش روی مدیران قرار می‌دهد. به‌همین منظور، در این پژوهش به مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده پرداخته شده است.

تحقیقات زیادی پیرامون ویژگی‌های شخصیتی و تعارض سازمانی و انتخاب راهبرد مدیریت تعارض انجام شده است؛ ولی بحث‌های کم‌تری در زمینه رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و نحوه تفکر افراد و

---

1. Conflict Management Styles (CMSs)  
2. Caputo  
3. Mintzberg  
4. Difficult Personalities  
5. Raynes

مدیریت تعارض بین فردی صورت گرفته است (نکویی مقدم و بزنجانی، ۱۳۸۷). محققین بیان کرده‌اند که یک دسته از تمایلات و ویژگی‌های شخصیتی، نقش اساسی بر وقایع و رویدادهای تعارض دارند (مشبکی، ۱۳۸۵). به‌عنوان مثال، بارون<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در مقاله خود به اثر عوامل ذاتی فرد بر مدیریت تعارض اشاره کرده است بدین شرح که ویژگی‌های شخصیتی، سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به حل تعارضات فردی می‌شود.

نحوه تفکر افراد نیز می‌تواند عامل مهمی در توانمندی مدیریت تعارض ایشان با شخصیت‌های پیچیده باشد. هدف پژوهش آزمایشگاهی حاضر، بررسی تأثیر نحوه تفکر بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده است. لازم به ذکر است که این تحقیق، اولین تحقیقی است که به بررسی تأثیر نحوه تفکر بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض می‌پردازد. به‌این منظور، یک آزمایش آزمایشگاهی از نوع کنترل‌شده تصادفی طراحی شد. در ابتدا افراد به صورت تصادفی به سه گروه تخصیص داده شدند. گروه اول گروه کنترل و گروه‌های دوم و سوم گروه‌های آزمایشی بودند که در آنها نحوه تفکر به ترتیب در راستای تفکر عقلانی و شهودی دستکاری<sup>۲</sup> شدند. پس از آن، عملکرد افراد در یک موقعیت شبیه‌سازی شده مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده سنجیده شد. در انتها، نحوه تفکر غالب افراد توسط آزمون نحوه تفکر منطقی - شهودی مورد سنجش قرار گرفت. فرضیه تحقیق آن است که نحوه تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی تأثیر مثبت بر عملکرد افراد در موقعیت‌های مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده خواهد داشت. نحوه تفکر منطقی به فرد کمک می‌کند تا براساس تحلیل دقیق و آگاهانه از شرایط تصمیم‌گیری نماید. حال آنکه، تفکر شهودی باعث می‌شود که فرد براساس قضاوت‌های تکانشی<sup>۳</sup> و سریع تصمیم‌گیری نماید و در دام خطاهای تصمیم‌گیری بیفتد (همپل و ریچاردز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی به فرد کمک می‌کند تا مسئله تعارض را از زوایای مختلف تحلیل کند. این رویکرد تحلیلی به‌نوبه خود می‌تواند تأثیر مثبت بر عملکرد فرد در مدیریت تعارض داشته

1. Baron

2. Manipulate/ Manipulation

۳. از دیدگاه روان‌شناختی، «تکانه یا Impulse»، میل و اصرار قوی به انجام یک کنش در پاسخ به یک محرک درونی یا بیرونی است و رفتارهای «تکانشی یا Impulsive»، مجموعه رفتارهایی است که به آنها کم‌تر فکر شده و به صورت رشد نایافته و ناگهانی برای دستیابی به یک پاداش یا لذت بروز می‌کنند و بعضاً ریسک و پیامدهایی ناخواسته در پی دارند (اختیاری و همکاران، ۱۳۸۷).

4. Hample & Richards

باشد و در رسیدن به راه‌حل‌های بهتر کمک کند. تحقیقات تجربی پیشین رابطه مثبتی بین نحوه تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی بر عملکرد در موقعیت‌های مرتبط با مدیریت تعارض نظیر فن متقاعدسازی منطقی را تأیید کرده‌اند (کورتیس و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) در این تحقیق، این مسئله در مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده که رفتار عمیق‌تر و مناسب‌تری می‌طلبد، بررسی می‌شود.

## ادبیات نظری

### تعارض<sup>۲</sup> و مدیریت تعارض<sup>۳</sup>

در بسیاری از سازمان‌ها، تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد، شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان شود، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رابینز، ۱۳۸۳). کوهن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است.

تعارض وضعیتی است که افراد متعامل در زمینه اهداف اصلی و فرعی و ارزش‌ها با یکدیگر اختلاف دارند (مقیمی، ۱۳۸۰: ۳۲۴) که خود شامل سه راهبرد است:

- راهبرد عدم مقابله: شیوه‌های اجتناب و تطبیق یا سازش؛
- راهبرد راه‌حل‌گرا: شیوه‌های همکاری و مصالحه؛
- راهبرد کنترل: که با شیوه رقابتی یکسان است.

رابینز (۱۳۸۳) هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند؛ همچنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص (الف) برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص (ب) از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص (ج) در دستیابی به اهداف و منافع او منجر می‌شود».

مدیریت تعارض، مدیریت برخورد با اختلافات و ناسازگاری‌ها توسط مدیران و چگونگی اداره کردن

---

1. Curtis & Lee  
2. Conflict  
3. Conflict Management  
4. Cohen

تعارض با سه سبک عدم مقابله، راه حل گرا و کنترلی است. فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره گیری از تغییر و تحول یک سرمایه گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان محسوب می شود. از دیدگاه رضاییان (۱۳۹۶) مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی دارد و بدین معنا نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته های خود دست خواهیم یافت؛ بلکه ما را قادر می سازد تا با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت ها، راه حل های مناسب بیابیم (رضاییان، ۱۳۹۶: ۸۴).

مدیریت تعارض شناسایی و اداره تعارض به صورت معقول و منصفانه است. برای مدیریت تعارض قبل از هر چیز باید تعارض را شناسایی و علل ایجاد آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و نهایتاً سبک مناسب را انتخاب کرد و به کار برد. تعارض می تواند با استفاده از مهارت های ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، مدیریت شود (بیک مرادی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع، سبک ها و شیوه های رفتاری خاص مدیران در مواجهه با تعارض، سبک مدیریت تعارض نامیده می شود (هابر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

## شخصیت های پیچیده<sup>۲</sup>

پژوهش برامسون<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) از اولین پژوهش هایی است که به طور کیفی، افراد «پیچیده» و سبک های ارتباطی شان را تعریف می کند. وی بیش از ۲۵ سال به مشاهده، پرسش و پاسخ و گوش دادن به مدیران و سایر افراد استخدام شده در بیش از ۲۰۰ سازمان پرداخت؛ و افرادی را که به عنوان پیچیده ترین افراد در طول زمان معرفی می شدند، مطالعه کرد. براساس این اطلاعات، برامسون ۱۰ مشکل شیوه ارتباطی را شناسایی و به ۷ نوع دسته بندی کرده است: خصمانه/تهاجمی، شکوه کننده، بی مسئولیت (طبق نظر رضاییان، ۱۳۹۷: آرام)، کاملاً موافق، منفی باف، همه چیزدان و نامصمم (راینز، ۲۰۰۱). پس از کتاب برامسون، پژوهش های دیگری نیز در این خصوص انجام شده است؛ به عنوان نمونه، می توان به کتاب های نوشته شده توسط محققینی نظیر کیتینگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۴)، برنشتاین و روزن<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، و برینکمن و کیرشنر<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) اشاره

1. Huber
2. Difficult Personalities
3. Bramson
4. Keating
5. Bernstein & Rozen
6. Brinkman & Kirschner



کرد. این موارد تاحدزیادی با رویکرد برمسون درخصوص افراد پیچیده مشابهت دارند. شایان ذکر است که مقالات علمی متعددی نیز به این آثار ارجاعاتی داشته‌اند. هم‌چنان‌که در جدول (۱) نشان داده شده است، تفاوت عمده بین این آثار در اسامی‌ای است که برای شخصیت‌های پیچیده در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. انواع شخصیت‌های پیچیده و شیوه‌های مشکل ارتباطی

نویسنده			سبک ارتباطی پیچیده
برینکمن و کیرشنر (۱۹۹۴)	برنشتاین و روزن (۱۹۹۲)	برمسون (۱۹۸۱)	
تانک تک تیرانداز نارنجک	رقیب	تانک تک تیرانداز منفجرشونده	خصمانه / تهاجمی
نالان	معتقد	شکایت کننده	شکوه کننده
شخص «هیچ چیز»		حلزون	بی مسئولیت / ساکت
شخص «بله»	معتقد	کاملاً موافق	کاملاً موافق (بیش از حد موافق)
شخص «نه»		منفی باف	منفی
همه چیزدان تصور کننده دانای همه چیز	یاغی	بولدوزر بادکنک	همه چیزدان (برتری جو)
شخص «شاید»		بهانه جوی نامصمم	نامصمم

در تحقیق دیگری، رابنز (۲۰۰۱) راهبردهای متفاوت را در برخورد با کارکنان پیچیده ارائه می‌دهد. این جمع‌بندی در کتاب رضایان (۱۳۹۷) نیز ذکر شده است. این راهبردها بیانگر این باور عمومی است که درک کارکنان غیر پیچیده از همکاران پیچیده خود جهت فهم الگوهای رفتاری و ارتباطی مهم است تا بدین وسیله بتوانند بهتر با همکاران پیچیده خود کنار بیایند.

جدول ۲. سروکارداشتن با کارکنان پیچیده و سبک‌های ارتباطی دشوار (راینز، ۲۰۰۱)

نویسنده			سبک ارتباطی پیچیده
برنشتاین و روزن، ۱۹۹۲	برنسمن و کیرشنر، ۲۰۱۲	برمسون، ۱۹۸۱	
<p><b>سبقت جو</b></p> <p>- انجام کار گروهی را به آنها تمرین بدهید.</p>	<p><b>تاتک</b></p> <p>- احترام را طلب کنید. - حمله آنها را قطع کنید. - استوار (قاطع) باشید.</p>	<p><b>تاتک شومن</b></p> <p>- در مقابل آنها بایستید. - اجازه بدهید خود را خالی کنند.</p>	<p><b>خصمانه / پرخاشگر</b></p>
-	<p><b>تک تیر انداز</b></p> <p>- همکاری گروهی به دست آورید. - اگر نظرشان بی ادبانه به نظر می‌آید، منظور را از آنها پرسید.</p>	<p><b>تک تیر انداز</b></p> <p>- حرف را از آنها بیرون بکشید. - صادق باشید. - به آنها بگویید که نظرشان از سر بی‌مهری است.</p>	
-	<p><b>نارنجک</b></p> <p>- اجازه بدهید خود را خالی کنند. - اجازه دهید بدانند که نگرانی‌شان را جدی می‌گیرید.</p>	<p><b>منفجر شونده</b></p> <p>- اجازه بدهید خود را خالی کنند. - اجازه دهید بدانند که نگرانی‌شان را جدی می‌گیرید.</p>	
<p><b>پرهیز کار</b></p> <p>- گوش بدهید؛ به تمرکز برای حل مسئله دعوتشان کنید.</p>	<p><b>نالان</b></p> <p>- گوش بدهید، اما به سمت حل مسئله حرکت کنید.</p>	<p><b>شکایت کننده</b></p> <p>- گوش بدهید؛ موافقت نکنید. - جریان را به حل مسئله عوض کنید.</p>	<p><b>شکوه کننده</b></p>
-	<p><b>شخص "هیچ چیز"</b></p> <p>- از سؤالات با پایان باز استفاده کنید تا حرف را از آنها بیرون بکشید.</p>	<p><b>آرام</b></p> <p>- از سؤالات با پایان باز استفاده کنید تا حرف را از آنها بیرون بکشید. - از صبر و سکوت دوستان استفاده کنید تا آنها صحبت کنند.</p>	<p><b>بی‌مسئولیت</b></p>

نویسنده			سبک ارتباطی
نویسنده			پیچیده
برینکمن و کیرشنر، ۲۰۱۲	برنشتاین و روزن، ۱۹۹۲	برمسون، ۱۹۸۱	
<p><b>شخص "بله"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برای آنها اطمینان ایجاد کنید.</li> <li>- به آنها کمک کنید برنامه را بیاموزند.</li> </ul>	<p><b>پرهیزکار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بازخورد صادقانه بدهید.</li> <li>- درخصوص اولویت‌ها صادق و شفاف باشید.</li> <li>- در مورد اهداف صریح باشید.</li> </ul>	<p><b>کاملاً موافق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرض کنید این رفتار تلاشی برای جلب رضایت است.</li> <li>- اجازه دهید بدانند که شما به صداقتشان احترام می‌گذارید.</li> </ul>	<b>بسیار موافق</b>
<p><b>شخص "نه"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- گرفتار آنها نشوید.</li> <li>- از آنها به‌عنوان یک منبع استفاده کنید.</li> </ul>	-	<p><b>منفی باف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- گرفتار آنها نشوید.</li> <li>- خوش‌بینی خود را بیان کنید.</li> <li>- به آنها نگوئید که اشتباه می‌کنند.</li> </ul>	<b>منفی</b>
<p><b>همه چیز دان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- آماده و صبور باشید.</li> <li>- نظرات خود را به صورت غیرمستقیم بیان کنید.</li> </ul>	<p><b>یاغی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- آنها را در جایی قرار دهید که بتوانند بهترین کار را انجام دهند.</li> </ul>	<p><b>بولدوزر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصص‌شان را به چالش نکشید.</li> <li>- صلاحیت آنها را تصدیق کنید.</li> </ul>	<b>همه چیز دان (برتری جو)</b>
<p><b>همه چیز دان وانمودکننده</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کمی به آن‌ها توجه نشان دهید.</li> <li>- روشن‌شان کنید.</li> <li>- به آنها کمک کنید و وجهه‌شان را حفظ کنید.</li> </ul>	-	<p><b>بادکنک</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- واقعیت‌ها و گزینه‌های دیگر را بیان کنید.</li> <li>- راهی برای حفظ وجهه‌شان به آنها بدهید.</li> </ul>	<b>همه چیز دان متوهم (کارشناسان جعلی)</b>
<p><b>شخص "شاید"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- گزینه‌ها را شفاف کنید.</li> <li>- اطمینانی ایجاد کنید تا بتوانند تصمیم بگیرند یا اشتباهاتی مرتکب شوند.</li> </ul>	-	<p><b>بی تفاوت مانده</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مسئله را بیان کنید.</li> <li>- اطمینانی ایجاد کنید تا بتوانند تصمیم بگیرند یا اشتباهاتی مرتکب شوند.</li> </ul>	<b>بی تفاوت</b>

## بازی کاری<sup>۱</sup>

مفاهیم مربوط به بازی کاری پیش از رواج این واژه در ادبیات جهانی کسب و کار وجود داشته‌اند. شرکت مشاوره مدیریتی «بازی کار<sup>۲</sup>» به دنبال توسعه مفاهیم مربوط به بازی کاری مشاغل در سال ۱۹۷۳ تأسیس شد و برخی مالک آن را پدر تکنیک بازی کاری می‌دانند (کنرادت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). انگار کردن کار به بازی را می‌توان مفهومی قدیمی دانست که چند سالی است دیدگاهی آکادمیک و منسجم به آن معطوف شده است. مفهوم اولیه بازی کاری، استفاده کردن از انگیزاننده‌های طبیعی برای به حرکت درآوردن مخاطب است و از آنجا که یکی از انگیزاننده‌های جذاب برای انسان، تفریح و بازی است، این نقطه را می‌توان همان نقطه آغازین مفهوم بازی کاری دانست. در تعریفی، بازی کاری یا بازی‌پردازی به معنای بهره‌گیری از تفکر شبیه به بازی جهت ترغیب مشارکت کنندگان به حل مسائل جدی است که به نوعی می‌توان آن را بازی کردن غیرخیالی دانست (زیکرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). تعریف دیگر، به کاربست محرک‌های بازی و انجام آن در بسترهای نامرتب با بازی اشاره دارد (هامری و کوویستو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

بازی کاری به هیچ‌عنوان به حیطه‌ای خاص محدود نیست؛ اپلیکیشن‌های (برنامه‌های کاربردی) متعددی که توسط هردو بخش دولتی و خصوصی طراحی شده‌اند، در حوزه‌های حفاظت از محیط‌زیست<sup>۶</sup>، بهبود اهداف آموزشی (یادگیری مادام‌العمر)<sup>۷</sup>، رفتارهای سلامت‌محور (مانند پیاده‌روی، تغذیه مناسب)<sup>۸</sup>، مشارکت‌های سیاسی (ابتکارات توسعه اجتماعی)<sup>۹</sup>، جمع‌آوری منابع و سرمایه (استفانل و گوپال<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸)،

1. Gamification
2. Game of Work
3. Coonrad
4. Zichermann
5. Hamari and Koivisto

۶. به‌عنوان مثال / <https://www.wespire.com/>

۷. به‌عنوان مثال / <https://central.com/>

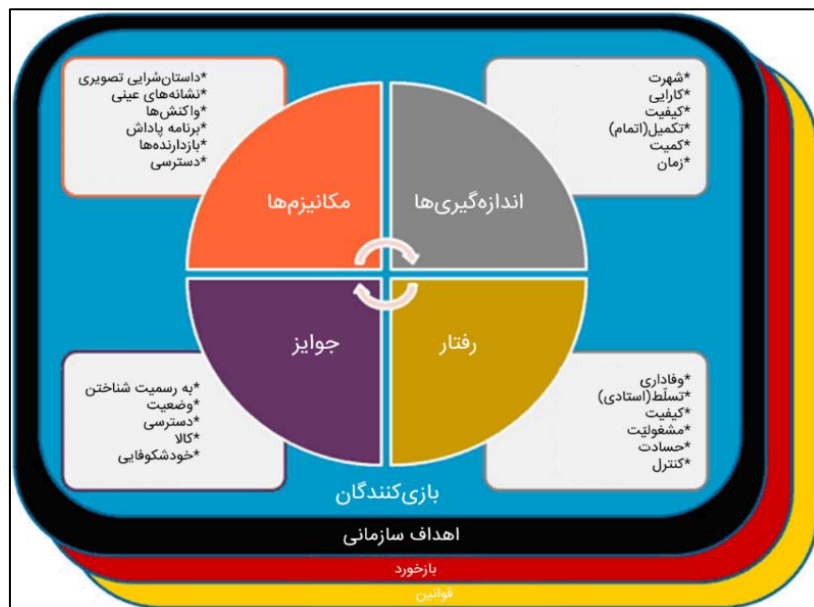
۸. به‌عنوان مثال / <https://healthsolutions.fitbit.com/>

۹. به‌عنوان مثال بازی کاری پویش انتخاباتی کلینتون در سال ۲۰۱۶، در این باره بخوانید: <https://callhub.io/gamification-in-elections/>

10. Stefanel & Goyal

مدیریت منابع سازمانی<sup>۱</sup> و... از بازی کاری استفاده می‌نمایند. بازی کاری در سال‌های اخیر، رشد چشم‌گیری در بحث‌های عمومی در چارچوب تفسیر فناوری‌های دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی و شهرسازی هوشمند داشته است (وانولو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

اخیراً و در پژوهش‌های متعددی به مدل‌های بازی کاری که اجزاء، سازوکارها و دینامیک‌های بازی کاری را در ارتباط با زمینه سازمانی و مخاطبان تشریح می‌کنند، پرداخته شده است. مدل زیر با عنوان «مدلی برای اندیشیدن به بازی کاری»، این مفهوم را در چهار بُعد سازوکارها، سنجه‌ها، رفتار و مشوق‌ها و در بستری از بازی‌کنندگان، اقتضات سازمان و محیط پیرامون معناسازی می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷).



شکل ۱. مدل بازی کاری بس<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)

۱. به‌عنوان مثال <https://spinity.com/>

2. Vanolo  
3. Bess

این مدل برگرفته از تجربیات واقعی در شرکت توسعه فناوری هیولت پاکارد<sup>۱</sup> جهت طراحی برنامه‌های مرتبط با فعالیت‌های بازی‌پردازانه است.

## نحوه تفکر

افراد به شیوه‌های مختلف دنیای پیرامون خود را ادراک می‌کنند، درباره آن قضاوت می‌کنند و مسائل و مشکلات مربوط به آن را حل می‌کنند. برخی از افراد بیشتر بر غرایز و احساسات درونی متکی هستند؛ در حالی که برخی دیگر بر جنبه‌های مهم، عناصر اصلی مسائل و پیامدها تکیه می‌کنند. 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<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند. اپستین<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۶) نظریه پردازش دوگانه تفکر شناختی - تجربه‌گرایی<sup>۴</sup> را در این باره مطرح کرده‌اند. براساس این نظریه، افراد از طریق دو نظام، اطلاعات را در ذهن خود پردازش می‌کنند: خردگرایی<sup>۵</sup> و تجربه‌گرایی<sup>۶</sup>. 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. این نظام رفتارها را از طریق ارزیابی آگاهانه رویدادها میانجی‌گری می‌کند. در مقابل، سبک تجربه‌گرایی فطری و انطباقی است و به ما این امکان را می‌دهد تا از تجربه یاد بگیریم. نظام تجربه‌گرایی ناآگاهانه، خودکار، بدون تلاش، شهودی و به نسبت سریع و مرتبط با روابط بین‌فردی و هیجانی است و طبق اصول اکتشافی عمل می‌کند. پردازش اطلاعات خردگرایی از طریق جستجوی فعال دانش به‌ویژه از طریق آموزش رسمی توسعه می‌یابد؛ در حالی که پردازش تجربه‌گرایی (یا شهودگرایی) از طریق تجارب زندگی توسعه می‌یابد. اتکای نسبی به یک نظام تفکر بین افراد مختلف متفاوت است (اپستین و همکاران، ۱۹۹۶). به‌عنوان مثال، شخصی که نظام فکری تجربه‌گرایی در او نسبتاً غالب است، ممکن است تصمیمات و قضاوت‌هایی براساس یک لرزش<sup>۷</sup> یا گمان<sup>۸</sup>

1. Hewlett-Packard (HP)
2. Dual Process Models
3. Epstein
4. Cognitive-Experiential Self-Theory (CEST)
5. Rationality
6. Experientiality
7. Vibe
8. Hunch

اخذ کند، که به شدت به احساسات وی مربوط است؛ در حالی که فردی با یک نظام منطقی غالب تر ممکن است برای رسیدن به یک تصمیم از قوانین و تجزیه و تحلیل دقیق استفاده کند (گریسون و هندلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). به همین منظور، روش‌های مختلفی برای سنجش میزان استفاده از تفکر منطقی و شهودی وجود دارد که در ادبیات نحوه تفکر به آنها پرداخته شده است. یکی از این روش‌ها سنجش با استفاده از پرسشنامه‌های خوداظهاری<sup>۲</sup> و روش دیگر دستکاری<sup>۳</sup> نحوه تفکر در محیط آزمایشگاهی است. روش پرسشنامه‌ای وضعیت درونی و مزمن<sup>۴</sup> فرد را از جنبه نحوه تفکر منطقی یا شهودی می‌سنجد (کتون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). در حالی که در روش دستکاری نحوه تفکر روش تفکر فرد به صورت موقت و برای مدت کوتاه توسط محقق در حالت منطقی یا شهودی قرار داده می‌شود (گریسون و هندلی، ۲۰۱۷). در ادامه، این دو روش توضیح داده می‌شود.

### روش پرسشنامه‌ای در سنجش نحوه تفکر

پرسشنامه‌های متعددی برای سنجش نحوه تفکر در ادبیات موضوع وجود دارد. این پرسشنامه‌ها معمولاً اعتبار درونی<sup>۶</sup> بالا و اعتبار تکرارپذیری<sup>۷</sup> بالا در مطالعات مختلف از خود نشان داده‌اند (فیلیپس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). از این میان، پرسشنامه نحوه تفکر منطقی - شهودی<sup>۹</sup> (آرای آی<sup>۱۰</sup>) 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 سنجش‌ها به خود اختصاص داده است (فیلیپس، ۲۰۱۷). این پرسشنامه توانایی و ترجیحات افراد را در دو سبک پردازش اطلاعات منطقی و شهودی می‌سنجد. پژوهش‌های انجام گرفته با این پرسشنامه به صورت همخوان نشان داده‌اند که هر دو مقیاس این پرسشنامه از همسانی درونی (آلفای بزرگ‌تر از ۰٫۸۵) و بازآزمایی (I بزرگ‌تر از ۰٫۷۶) خوبی برخوردارند (تویوساوا و کاراساوا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴).

1. Garrison & Handley
2. Self-Reported Questionnaire
3. Manipulation
4. Chronic
5. Keaton
6. Internal Validity
7. Test-Retest Reliability
8. Phillips
9. Rational-Experiential Inventory 40
10. REI
11. Toyosawa & Karasawa

پاچینی<sup>۱</sup> و اپستین (۱۹۹۹) نشان داده‌اند که افراد برحسب ترجیحات خود به استفاده از این دو نظام پردازش اطلاعات تفاوت دارند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که الگوی شناختی ترجیحی افراد با آمادگی قضاوت سودار در فعالیت‌های آزمایشگاهی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های زندگی شبیه‌سازی شده (لیبرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) ارتباط دارد. پرسشنامه نحوه تفکر منطقی - شهودی به‌عنوان یک ابزار ارزشمند در تحقیقات مربوط به تصمیم‌گیری درباره بزرگسالان در دامنه وسیعی از فعالیت‌ها از جمله رفتار سازمانی (به‌عنوان مثال، بارتلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) مورد استفاده قرار گرفته است.

قالب فعلی این پرسشنامه که به آرای آی-۴۰ مشهور است، نسخه توسعه‌یافته آرای آی است که توسط پاچینی و اپستین (۱۹۹۹) ارائه شده است. این پرسشنامه شامل ۴۰ سؤال در شکل خوداظهاری است که دو بعد مستقل از پردازش اطلاعات انسان را اندازه‌گیری می‌کند: منطقی و شهودی. 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 به‌صورت کاغذی یا آنلاین اجرا می‌شود. سنجش به‌وسیله یک مقیاس ۵ امتیازی انجام می‌گیرد که از ۱ (کاملاً درمورد من غلط است) تا ۵ (کاملاً درمورد من صادق است) تقسیم‌بندی شده است (کتون، ۲۰۱۷). این پرسشنامه در تحقیقات زیادی در سراسر دنیا استفاده شده است و پایایی و روایی آن مورد آزمون قرار گرفته است (برای مثال، فیلیپس، ۲۰۱۷؛ یورک‌لاند و بک‌استروم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ ویت من<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین، نتایج تحقیق فراتحلیل انجام شده توسط فیلیپس و همکاران (۲۰۱۶) روی انواع روش‌های سنجش نحوه تفکر نشان می‌دهد که این پرسشنامه در مقایسه با سایر پرسشنامه‌های نحوه تفکر بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است و معتبرترین سنجه موجود برای ارزیابی نحوه تفکر است. از مزایای اصلی این پرسشنامه آن است که نحوه تفکر منطقی و شهودی را در دو بعد جداگانه و مستقل از هم می‌سنجد. به‌علاوه، برای هر یک از این دو بعد هم دو زیربعد تمایل و توانایی را می‌سنجد. به‌این ترتیب، این پرسشنامه در مجموع، چهار بعد توانایی و تمایل به تفکر منطقی و توانایی و تمایل به تفکر شهودی را ارزیابی می‌کند.

1. Pacini
2. Lieberman
3. Bartels
4. REI-40
5. Björklund & Bäckström
6. Witteman



## دستکاری نحوه تفکر

اتکا به یک روش تفکر در مقایسه با روش دیگر، نوعی تفاوت بین فردی است که در افراد مختلف، متفاوت است. با این وجود، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که نحوه تفکر فرد می‌تواند در محیط آزمایشگاه و با استفاده از فعالیت‌های مختلف آزمایشگاهی مورد دستکاری قرار گیرد. در آزمایش‌های مختلفی از دستکاری‌هایی بر مبنای نظریه پردازش دوگانه تفکر (اپستین، ۱۹۹۴) استفاده می‌شود تا نظام منطقی یا نظام شهودی را تقویت نمایند.

به عنوان مثال در پژوهش کراوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) شرکت کنندگان در گروه دستکاری منطقی، بر گه‌ای از مسائل ریاضی به همراه راهنمای حل معادلات مختلف و یک تگه کاغذ چرک‌نویس برای انجام محاسبات دریافت کردند. کراوس و همکاران (۲۰۰۴) عقیده دارند کار کردن روی مسائل ریاضی احتمالاً تفکرات تحلیلی می‌طلبد (اپستین، ۱۹۹۴؛ پاچینی و اپستین، ۱۹۹۹). به مشارکت کنندگانی که به گروه شهودی تخصیص یافتند، انجام فعالیتی محول شد که از آنها خواسته می‌شد وضعیت احساسی فعلی خود را ابراز نمایند. به‌طور خاص، به مشارکت کنندگان گفته شد احساسات و گرایش‌ها را می‌توان از طریق اقداماتی از جمله بیان خلاقانه ابراز کرد. ما از شما می‌خواهیم که تصویری بکشید که احساسات درونی شما را با توجه به وضعیت عاطفی حال حاضران توصیف کند. به شرکت کنندگان بسته‌ای مداد رنگی داده شد تا با آن نقاشی کنند (کراوس و همکاران، ۲۰۰۴).

در یک آزمایش مشابه، ذهنیت مشارکت کنندگان در یکی از سبک‌های شهودی (با تمرکز و نقاشی کردن حالت احساسی فعلی خودشان در ۳ دقیقه) یا منطقی (با حل کردن مسائل ریاضی در همان زمان) تحریک شد. کمیت اعداد تا ۳ رقم بوده و استفاده از ماشین حساب مجاز نبود. سپس مشارکت کنندگان تصمیمات پیچیده‌ای در خصوص انتخاب خودرو اخذ کردند (آشر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در پژوهش آشر و همکاران (۲۰۱۱) از شیوه دیگری نیز برای دستکاری نحوه تفکر استفاده شده است؛ با این فرض که «حواس‌پرتی» نظام شهودی را تقویت می‌کند و «مشورت» نظام منطقی را تقویت می‌کند. مشارکت کنندگان در این پژوهش پیش از دریافت اطلاعات پیچیده در خصوص سه گزینه هم‌اتاقی (یکی عیناً بهترین است، یکی عیناً بدترین است و یکی که براساس کیفیت ویژگی‌ها خنثی بود) تحریک طرز

1. Krauss  
2. Usher

فکر منطقی یا شهودی دریافت نمودند. دستکاری تفکر (حواس پرتی در مقابل مشورت) به گونه‌ای انجام شد که مشارکت کنندگان در طرز فکر منطقی، برای انتخاب میان گزینه‌ها مشورت نیز دریافت می‌کردند؛ درحالی‌که حواس مشارکت کنندگان در طرز فکر شهودی، به وسیله کلمات پرت می‌شد (گریسون و هندلی، ۲۰۱۷).

در این پژوهش از شیوه دستکاری محاسبات ریاضی و تصویرنگاری احساسات استفاده شده است. علت انتخاب این شیوه جهت دستکاری نحوه تفکر، تکرار استفاده آن در پژوهش‌های معتبر پیشین، توسط محققان حوزه‌های روان‌شناسی، مدیریت و اقتصاد، سادگی امکان پیاده‌سازی، و تناسب با شرایط آزمایشگاهی (از جمله کنترل عوامل محیطی) بوده است.

## پیشینه تحقیق

### تحقیقات مرتبط

اخیراً پژوهش‌های متعددی سبک‌های پردازش اطلاعات را - مانند آنچه نظریه شخصی شناختی - تجربه‌گرایی بیان می‌کند - با رفتارهای مهم در محیط کار شامل سبک‌های رهبری و حل تعارضات مرتبط ساخته‌اند. به‌عنوان نمونه، مقاله کورتیس و لی (۲۰۱۳) ارتباط میان سبک‌های پردازش اطلاعات در نظریه پردازش دو گانه تفکر را با تاکتیک‌های اثرگذاری سازمانی بررسی می‌کند. در این پژوهش سبک‌های پردازش اطلاعات مرتبط با مقابله رفتاری<sup>۱</sup> در تفکر منطقی، رابطه مثبتی با استفاده از عقلانیت به‌عنوان یک تاکتیک اثرگذاری داشتند که در پرونده راهبردهای اثرگذاری سازمانی اندازه‌گیری شده است. همچنین مقابله رفتاری و تفکر منطقی با تاکتیک‌های اثرگذاری مؤثر مانند ترغیب منطقی<sup>۲</sup> رابطه مثبتی داشتند. و نیز تاکتیک تأیید، همبستگی مثبتی با تفکر منطقی و مقابله رفتاری داشت.

همچنین کورتیس و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش دیگری همبستگی مثبت و مستقیمی میان متغیرهای نحوه تفکر یعنی تفکر منطقی و مقابله رفتاری با رهبری تحول‌گرا یافته‌اند که یک سبک رهبری است که رهبران گرایش‌ها و رفتارهای پیروان خود را به‌طور مطلوبی نسبت به کاری که آنها انجام می‌دهند، تغییر می‌دهند.

1. Behavioural Coping  
2. Rational Persuasion

مطالعه فو و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با استفاده از نظریه شخصی شناختی - تجربه‌گرایی به بررسی چگونگی تفاوت افراد در تمایلات هیجانی (مثل نیاز به تنوع و علاقه‌مندی به مُد لباس) و تمایلات مبتنی بر منطق (مثل آگاهی زیست‌محیطی و آگاهی‌های اجتماعی) می‌پردازد؛ آنها به این نتیجه رسیدند که این آگاهی‌ها می‌تواند پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری ایشان را در زمینه مُد سازگار با محیط‌زیست تحت تأثیر قرار دهد.

ونگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در فراتحلیل خود دو دیدگاه ناسازگار در خصوص رابطه بین شهود و تجزیه و تحلیل منطقی را مطالعه کردند. یافته‌های کلی مطالعه آنها نشان می‌دهد که شهود و تحلیل، اگرچه ساختارهای مستقلی هستند، اما دو قطب یک طیف متضاد نیستند. یافته‌های فراتحلیل فیلیپس و همکاران (۲۰۱۶) نیز همین نتیجه را دربرداشته است. در ادامه، سرنی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) همبستگی نظام‌های پردازش را با سبک‌های رهبری، تاکتیک‌های مرتبط، مدیریت تعارض و پیامدهای سازمانی بررسی کرده‌اند. نتایج، نشان‌دهنده رابطه قوی میان نظام منطقی و عناصر سازنده نظام شهودی نظریه شخصی شناختی - تجربه‌گرایی با رهبری تحول‌گرا و سبک‌های مدیریت تعارض است. همچنین شواهد اولیه نشان می‌دهد رهبرانی که تفکر منطقی و سازنده بیشتری دارند، به‌طور مؤثری تعارض را مدیریت می‌کنند. همین محققان در پژوهش دیگر خود (سرنی و همکاران، ۲۰۱۲) همبستگی سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض را با سبک‌های تفکر منطقی و شهودی مطروح در نظریه پردازش دوگانه تفکر مطالعه نموده‌اند. مطابق یافته‌ها نظام منطقی، نظام شهودی و تفکر سازنده ارتباط مثبت معنی‌داری با سبک‌های مدیریت تعارض «یکپارچگی»<sup>۴</sup> و «سازش»<sup>۵</sup> دارند. علاوه بر این، نظام منطقی ارتباط مثبتی با سبک حل تعارض «تسلط»<sup>۶</sup> و نظام شهودی و تفکر سازنده رابطه مثبتی با سبک حل تعارض «مهربانانه»<sup>۷</sup> دارد. نظام منطقی و تفکر سازنده ارتباط منفی با سبک حل تعارض «اجتناب»<sup>۸</sup> داشته است.

1. Fu & Kim
2. Wang
3. Cerni
4. Integrating
5. Compromising
6. Dominating
7. Obliging
8. Avoiding

کارسای<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود تفاوت در سبک‌های تفکر منطقی و شهودی را مطالعه کرده است. جهت تعیین نقاط قوت و ضعف هر سبک از هشت سری معیار پرسشنامه عقلانی- شهودی استفاده شد. مطابق یافته‌ها سبک منطقی با فعالیت‌های دانشگاهی، توانایی استدلال، خودکنترلی و خلاقیت ارتباط دارد. گروه منطقی نسبت به گروه شهودی در زمینه اقدامات دانشگاهی و مهارت‌های استدلال کیفیت نمره بهتری داشتند و از نظر خلاقیت نیز تفاوت معنی‌داری داشتند. سبک شهودی با مهارت‌های اجتماعی (حمایت عاطفی و مدیریت تعارض) رابطه مثبت داشت. کارسای (۲۰۰۹) اظهار می‌دارد پژوهش‌هایی مانند پاچینی و اپستین (۱۹۹۹) ارتباط مثبت نظام پردازش شهودی را با حمایت عاطفی و مدیریت تعارض تأیید می‌نمایند.

همچنین، درخصوص 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. محققان جهت طراحی بازی‌کاری و آزمایش مربوط به آن این منابع را مطالعه و بررسی نموده‌اند. جدول ذیل شامل خلاصه‌ای از پیشینه مرتبط با تحقیق در مقالات خارجی و داخلی است:

جدول ۳. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در منابع خارجی و داخلی

ردیف	منبع	عنوان پژوهش	مفاهیم مرتبط
۱	آگاروال <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۹	تأثیر شیوه ارتباطی ادراک‌شده سرپرستان بر سرمایه روان‌شناختی زیردستان و سؤاستفاده از اینترنت	سبک ارتباطی سرپرستان: منفعلانه، تهاجمی و قاطعانه، اجتناب از تعارض، پیام‌های گفتاری و غیرگفتاری
۲	کاپوتو و همکاران، ۲۰۱۸	نقش میانجی هوش فرهنگی در ارتباط میان جهت‌گیری‌های فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض	سبک‌های مدیریت تعارض: اجتناب، اجبار، حل مسئله، چرخه تعارض، تعارض میان‌فردی، تأثیر ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های فرهنگی بر مدیریت تعارض

1. Karsai  
2. Agarwal

ردیف	منبع	عنوان پژوهش	مفاهیم مرتبط
۳	بورتون و متی <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷	جنبه‌های ارتباطی در زندگی پزشکی. ارتباط پزشک-بیمار: تمایز و شخصی سازی	انواع بیماران و لزوم ارتباط متفاوت با آنها، نیاز به کنترل، کمال، حمایت و توجه، شخصیت‌های "نارنجک"، "تک تیرانداز دوستانه"، "همه چیزدان"، "شخص بله"، "شخص هیچ چیز" شاید، "تانک"، "شکوه کننده"، "شخص هیچ چیز"
۴	مورگان <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶	سوابق و پیامدهای شکایت در محل کار در میان افسران پلیس	نارضایتی و شکایت، پیشینه‌های سازمانی، تعارض میان فردی، شخصیت شکوه کننده، شکایت کنندگان، شخصیت‌های پیچیده
۵	ابراهیم و اسماعیل <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۷	سبک‌های ارتباطی در میان همکاران سازمانی	سبک‌های ارتباطی، اثر متغیرهای دموگرافیک بر سبک‌های ارتباطی افراد، شخصیت
۶	راینز، ۲۰۰۱	پیش‌بینی کارکنان پیچیده: ارتباط میان علائق حرفه‌ای، اعتماد به نفس و سبک‌های ارتباطی مشکل	انواع کارکنان پیچیده، الگوهای ارتباطی پیچیده، شناسایی و غربالگری کارکنان پیچیده، راهبردهای ارتباطی
۷	بیکمرادی و همکاران، ۱۳۹۶	همبستگی سبک‌های مدیریت تعارض با مشخصات فردی مدیران پرستاری مرکز آموزشی درمانی شهر همدان	سبک‌های مدیریت تعارض، آموزش سبک‌های مدیریت تعارض، اثر متغیرهای جمعیت‌شناختی، شیوه‌های رفتاری مدیران
۸	جفره و بابابیک، ۱۳۸۹	راهبردهای مدیریت تعارض و ساختار سازمانی	تعارض، مدیریت تعارض، راهبردهای مدیریت تعارض: راه حل گرا، همکاری و مصالحه، راهبرد کنترلی، ارتباط ساختار سازمانی و مدیریت تعارض
۹	درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷	مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط	راهبردهای مدیریت تعارض، به کارگیری راهبردها در سازمان، راهبردهای مدیریت مرتبط با انواع تیپ‌های شخصیتی، انواع تعارض سازمانی: سازنده، مخرب، تعارض برحسب طرف‌های تعارض
۱۰	نکویی مقدم و بیرمادی بزنجانی، ۱۳۸۶	تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن	سیر تکاملی اندیشه تعارض، تعارض مخرب و سازنده، تعارض بین اشخاص، اخلاق شخصی، تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد، ارزش‌ها، استراتژی‌های مدیریت تعارض

1. Borçun & Matei
2. Morgan
3. Ibrahim & Ismail

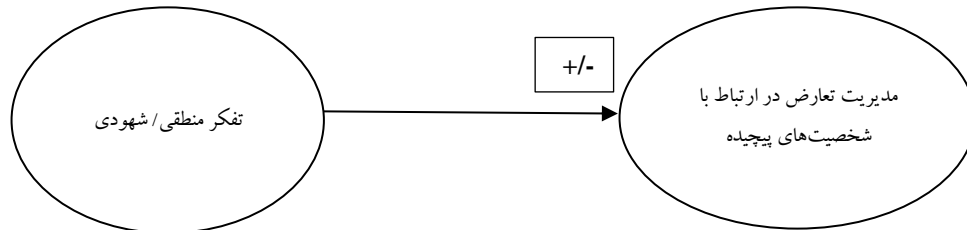
باتوجه به آن چه در ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مطالعه و بررسی شده است، نوآوری پژوهش حاضر در مطالعه نحوه تفکر تحلیلی مدیران و بررسی تأثیر آن بر مدیریت تعارض با افراد دارای شخصیت پیچیده است. همچنین استفاده از بازی کاری در موضوع شخصیت‌های پیچیده و طراحی آزمایشی، نوآوری دیگر در زمینه روش پژوهش است.

### فرضیه و مدل تحقیق

براساس مطالعات پیشین که در بخش‌های قبلی به آن پرداخته شد، نحوه تفکر منطقی کمک می‌کند تا فرد هنگام تصمیم‌گیری تحلیل دقیق و آگاهانه‌ای از شرایط انجام دهد. درمقابل، تفکر شهودی باعث می‌شود که فرد از قضاوت‌های آنی در تصمیم‌گیری استفاده نماید و به این ترتیب، این احتمال را افزایش می‌دهد که فرد دچار سوگیری‌ها و خطاهای تصمیم‌گیری شود (همپل و ریچارد، ۲۰۱۴). براساس تحقیقات پیشین، تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی به فرد کمک می‌کند تا مسئله مدیریت تعارض را از زوایای مختلف تحلیل کند. این رویکرد تحلیلی به حل مسئله به نوبه خود می‌تواند تأثیر مثبت بر عملکرد فرد در مدیریت تعارض داشته باشد و به رسیدن به راه‌حل‌های بهتر کمک کند (کورنیس و لی، ۲۰۱۳). این مسئله خصوصاً در مدیریت تعارض در برخورد با شخصیت‌های پیچیده که رفتار عمیق‌تر و مناسب‌تری می‌طلبد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مطالعات تجربی پیشین نیز این فرضیه را تأیید می‌کنند (سرنی و همکاران، ۲۰۱۲؛ سرنی و همکاران، ۲۰۱۴). براساس این تحقیقات، نحوه تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی تأثیر مثبتی بر انواع تصمیم‌های مدیریتی از جمله در حوزه مدیریت تضاد و تعارض دارد (پناروجا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ رفیق<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، فرضیه زیر بیان می‌گردد:

**فرضیه تحقیق.** نحوه تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی، تأثیر مثبتی بر عملکرد فرد در موقعیت مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده سازمانی دارد.

1. Peñarroja  
2. Rafique



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق و آزمایش

## روش تحقیق

### پژوهش آزمایشی

اگرچه علوم رفتاری و علوم اجتماعی عمدتاً مشاهده‌ای<sup>۱</sup> 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 به‌ویژه در حوزه‌های رفتاری و مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش‌های آزمایشی مورد بررسی قرار گیرد و در واقع، بسیاری از این موارد از راه آزمایش به پاسخ‌های مناسب می‌رسد (کیرک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

آزمایش به خصوص برای آزمودن سؤالاتی مناسب است که هدف از آن ایجاد روابط علی و معلولی بین دو یا چند متغیر است. آزمایش کردن روشی تحقیقی است که در آن محقق سطوح (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. بنابراین، یک طرح آزمایشی تجمع متغیرهای مستقل، مجموعه مقادیر، تنظیمات یا بزرگی (سطوح) هر متغیر مستقل و ترکیب این سطوح است که برای اهداف آزمایشی انتخاب می‌شوند (برگر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Observational  
2. Kirk  
3. Berger

مفاهیم موردنیاز برای طراحی آزمایش‌های موفقیت‌آمیز سال‌هاست که ابتدا در زمینه علوم طبیعی و سپس در علوم اجتماعی و رفتاری و در قالب آزمایش‌های بالینی مورد بحث قرار می‌گیرند. در طول سده گذشته، مباحث پیرامون طراحی آزمایش در زمینه‌هایی که تغییرات قابل توجهی در آنها وجود دارد (یعنی مسائلی که اغلب نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی هستند)، به یک فصل مهم در نظریات و کاربردهای آماری تبدیل شده است. ارتباط چنین ایده‌هایی برای علوم اجتماعی و علوم رفتاری توسط محققان بررسی شده است؛ به‌ویژه محققانی که برداشت‌های خود را عمدتاً از روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، رفتارشناسی و از فعالیت‌های مرتبط جامعه‌شناختی در اقتصاد تجربی و علوم سیاسی ترسیم می‌کنند (جکسون و کوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

در مطالعات مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی پژوهش‌های آزمایشی بسیاری با استفاده از رویکردها و روش‌های متعدد و متنوعی انجام شده است که از آن جمله می‌توان به نمونه پژوهش‌های ارتک و گوردال<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، مک‌لر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و مطالعات مروری تاو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و پدساکوف<sup>۵</sup> و پدساکوف (۲۰۱۸) اشاره کرد. محققان جهت انجام این پژوهش از رویکرد آزمایشی استفاده نموده‌اند.

## طراحی آزمایش

آزمایش موردنظر به شکل آزمایشگاهی طراحی شد و در محیط آزمایشگاه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup> به اجرا درآمد. تعداد مشارکت‌کنندگان ۸۱ نفر بودند که همگی از دانشجویان رشته مدیریت در مقاطع کارشناسی، ارشد و دکترا و در گرایش‌های گوناگون بوده‌اند. مشارکت‌کنندگان در قالب گروه‌های ۱۲ نفره در فضای آزمایشگاهی و با استفاده از رایانه شخصی به انجام آزمایش پرداختند. آزمایش حداکثر حدود ۶۰ دقیقه به طول انجامید. در طول اجرای آزمایش، متغیرهای محیطی مانند نور، صدا، دما و سایر عوامل فیزیکی نظیر راحتی فضا برای تمامی مشارکت‌کنندگان کنترل

---

1. Jackson & Cox  
2. Ertac & Gurdal  
3. Mekler  
4. Thau  
5. Podsakoff



شد. پیش از آغاز آزمایش در چند دقیقه آغازین درخصوص مبانی اخلاقی پژوهش، آزادی و اختیار کامل مشارکت، حفظ اطلاعات و محرمانگی یافته‌ها و برگه‌های اخلاق در آزمایش توضیحاتی ارائه شد و مشارکت‌کنندگان پس از مطالعه و پذیرش شرایط برگه‌های اخلاق آزمایش را آغاز نمودند.

پس از تأیید و رضایت آگاهانه برای شرکت در آزمایش، مشارکت‌کنندگان به‌طور کاملاً تصادفی به سه گروه تخصیص داده شدند؛ یک گروه کنترل (گواه) و گروه آزمایشی که خود شامل دو دسته دستکاری تفکر منطقی و تفکر شهودی بود. جهت دستکاری نحوه تفکر از شیوه استفاده شده در تحقیق آشر و همکاران (۲۰۱۱) و کراوس و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. با توجه به اینکه این نحوه دستکاری در پیشینه موضوع شیوه‌ای مؤثر جهت دستکاری نحوه تفکر بوده است و همچنین، این روش نحوه تفکر را به دو شیوه منطقی و شهودی و به‌صورت کاملاً مستقل از هم در نظر گرفته و دستکاری می‌کند، نسبت به سایر روش‌ها برتری دارد. در هر گروه دستکاری مرتبط توسط انجام یک فعالیت ۵ دقیقه‌ای در ابتدای آزمایش صورت گرفت. در گروه تفکر منطقی، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تعدادی محاسبات ریاضی (ضرب، تقسیم، جمع، تفریق، توان) را روی یک برگه انجام دهند. در گروه تفکر شهودی، از افراد خواسته شد احساسات و عواطف خود را در لحظه روی یک برگه نقاشی کنند. در گروه کنترل نیز از مشارکت‌کنندگان خواسته شد یک متن علمی را روی کاغذ مطالعه نمایند. در انتخاب متن دقت شد که هیچ بار احساسی در فرد القا نشود و کاملاً خنثی و بدون تحریک احساسات نوشته شود. پس از آن، افراد در بستر نرم‌افزاری پیش روی خود به مجموعه سؤالات آزمایشی پاسخ دادند.

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 گرافیکی، سؤالی درخصوص مواجهه با این شخصیت پرسیده می‌شد که در پاسخ ۳ گزینه محتمل (درست، نیمه درست و نادرست) وجود داشت و اساس نمره مدیریت تعارض را امتیاز کسب‌شده در این بخش تشکیل می‌داد. نحوه طراحی بازی و گزینه‌ها براساس ادبیات موضوع در پژوهش‌های راینز (۲۰۰۱)، رضاییان (۱۳۹۷)، برمسون (۱۹۸۱)، برنشتاین و روزن (۱۹۹۲) و برینکمن و کیرشنر (۲۰۱۲) بوده است. گفتنی است ترتیب گزینه‌ها به‌صورت خودکار و به شکل تصادفی برای مشارکت‌کنندگان ظاهر می‌شده است.

در بخش دوم، مشارکت کنندگان به پرسشنامه تفکر منطقی - شهودی در قالب ۴۰ سؤال ۵ گزینه‌ای پاسخ دادند. در انتها، سؤالاتی در خصوص ویژگی‌های دموگرافیک و مشخصات فردی (شامل سن، سابقه کار و سابقه مدیریتی) پرسیده شد.

پس از اتمام آزمایش، مشارکت کنندگان هدیه‌ای به‌عنوان حق مشارکت در آزمایش و یادبود شرکت در آزمایش دریافت نمودند. ارزش این نوشت افزار حدوداً به میزان ۱۰۰,۰۰۰ ریال بوده و آشنایی با تحقیق آزمایشگاهی و کمک به توسعه یک پژوهش علمی نیز به‌عنوان سایر انگیزه‌های مشارکت در آزمایش برای ایشان برشمرده شد.

آزمایش و جمع‌آوری داده‌ها در بازه‌ای حدوداً ۴ ماهه و از مهر ماه ۱۳۹۸ تا دی ماه ۱۳۹۸ و در قالب ۸ جلسه انجام پذیرفت. مشارکت کنندگان دانشجویان رشته‌های مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه جامع امام حسین (ع) و دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) بودند.

### متغیرهای تحقیق

متغیرهای مستقل اصلی تحقیق عبارتند از:

- نحوه تفکر منطقی سنجیده شده با REI40: این متغیر که در مدل‌های آماری تحقیق با نام عقلانیت کل<sup>۱</sup> نام‌گذاری شد، مجموع نمره ۲۰ سؤال از مجموعه سؤالات پرسشنامه نحوه تفکر منطقی - شهودی است که خود متشکل از دو بخش ۱۰ سؤالی بوده است که میزان توانمندی منطقی و برتری منطقی را نشان می‌دهد. حداکثر ممکن برای این نمره، ۱۰۰ و حداقل ممکن برای آن ۲۰ بوده و مشارکت کنندگان در آزمایش از طریق پاسخ‌دهی به صورت خوداظهاری نمره مربوط به خود را ثبت نموده‌اند.

- نحوه تفکر شهودی سنجیده شده با REI40: این متغیر که در مدل‌های آماری تحقیق با نام شهودگرایی کل<sup>۲</sup> نام‌گذاری شد، مجموع نمره ۲۰ سؤال از مجموعه سؤالات پرسشنامه نحوه تفکر منطقی - شهودی است که خود متشکل از دو بخش ۱۰ سؤالی بوده است که میزان

1. Total Rationality  
2. Total Experientiality

توانمندی شهودی و برتری شهودی را نشان می‌دهد. حداکثر ممکن برای این نمره، ۱۰۰ و حداقل ممکن برای آن ۲۰ بوده و مشارکت کنندگان در آزمایش از طریق پاسخ‌دهی به صورت خوداظهاری نمره مربوط به خود را ثبت نموده‌اند.

- دستکاری تفکر منطقی: این متغیر از طریق دستکاری تفکر منطقی<sup>۱</sup> در فرد در محیط آزمایشگاه سنجیده می‌شود. بنابراین، از نوع رسته‌ای<sup>۲</sup> است و برای افرادی که در گروه دستکاری منطقی قرار گرفتند، مقداری برابر با ۱ و در غیر این صورت مقداری برابر با ۰ گرفت.
- دستکاری تفکر شهودی: این متغیر از طریق دستکاری تفکر شهودی<sup>۳</sup> در فرد در محیط آزمایشگاه سنجیده می‌شود. مشابه دستکاری تفکر منطقی از نوع خصیصه‌ای بوده و برای افرادی که در گروه دستکاری شهودی قرار گرفتند، مقداری برابر با ۱ و در غیر این صورت مقداری برابر با ۰ گرفت.
- گروه کنترل: این متغیر با نام گروه کنترل<sup>۴</sup> به صورت خصیصه‌ای بوده و برای افرادی که در گروه کنترل قرار گرفتند، مقداری برابر با ۱ و در غیر این صورت مقداری برابر با ۰ گرفت.

متغیر وابسته اصلی تحقیق عبارت است از:

- نمره کل<sup>۵</sup>: این متغیر به عنوان امتیاز کل هر مشارکت کننده از مجموع ۷ سؤال موقعیت‌های شبیه‌سازی شده مدیریت تعارض در نظر گرفته شد.

سایر متغیرهای کنترلی مانند حوزه کاری (محل خدمت)، سن، وضعیت تأهل، مقطع تحصیلی، رشته و گرایش مقاطع تحصیلی، محل تحصیل مقاطع تحصیلی، وضعیت استخدام، سابقه کار و سوابق مدیریتی نیز به عنوان متغیرهای کنترلی در قالب ورودی‌های متنی مورد پرسش قرار گرفته و برای هریک از مشارکت کنندگان ثبت شدند.

- 
1. Rational Stimulation
  2. Categorical
  3. Experiential Stimuli
  4. Control Group
  5. Total Score

## یافته‌ها

### تحلیل آمار توصیفی

از تعداد ۸۱ نفر شرکت کنندگان، ۳۳ نفر در گروه دستکاری منطقی، ۳۳ نفر در گروه دستکاری شهودی و ۱۵ نفر در گروه کنترل قرار داشتند. تمامی مشارکت کنندگان مرد و دانشجو بودند.

جدول ۴. تعداد و مقادیر متغیرهای مستقل گروه‌های آزمایشی

متغیر / مقدار	۰	۱
نحوه تفکر منطقی	۲۳	۵۸
نحوه تفکر شهودی	۵۸	۲۳
کنترل	۶۶	۱۵

جدول (۵) وضعیت اندازه‌گیری متغیرهای مستقل تفکر منطقی و تفکر شهودی اندازه‌گیری شده با REI40 را نشان می‌دهد:

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرهای مستقل نحوه تفکر

ردیف	نام متغیر	حدأقل	حدأكثر	میانگین	انحراف معیار
۱	عقلانیت کل	۴۳	۹۹	۷۶,۷۴۰	۱۰,۴۴۳
۲	شهودگرایی کل	۳۰	۷۹	۶۲,۶۵۴	۸,۸۸۴

وضعیت اندازه‌گیری متغیر مستقل (امتیاز کل مدیریت تعارض) و امتیاز هریک از سؤالات مدیریت تعارض به تفکیک به شرح زیر بوده است:

جدول ۶. آمار توصیفی نمرات سؤالات مدیریت تعارض و متغیر وابسته امتیاز کل

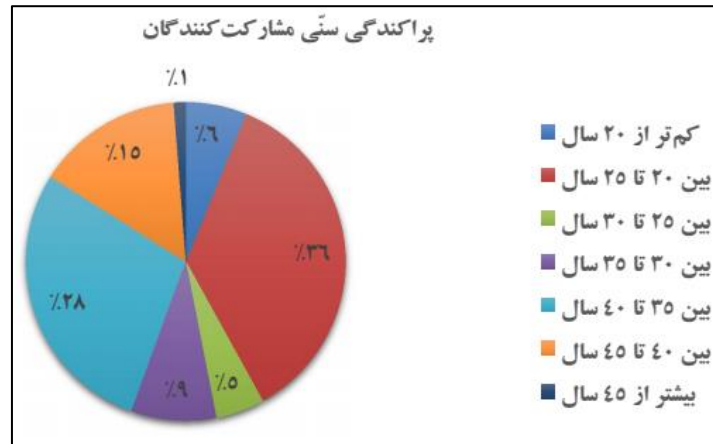
ردیف	امتیاز	حدأقل	حدأكثر	میانگین
۱	شخصیت تهاجمی	۰	۲۰	۱۸,۰۲۴
۲	شخصیت شکوه کننده	۰	۲۰	۱۴,۸۱۴
۳	شخصیت آرام	۰	۲۰	۱۳,۹۵۰
۴	شخصیت کاملاً موافق	۰	۲۰	۱۸,۲۷۱
۵	شخصیت منفی باف	۰	۲۰	۴,۱۹۷
۶	شخصیت نامصمم	۰	۲۰	۱۰,۷۴۰
۷	شخصیت همه چیز دان	۰	۲۰	۱۸,۱۴۸
۸	امتیاز کل (مجموع امتیاز)	۶۰	۱۴۰	۹۸,۱۴۸

جدول (۷)، پراکندگی مقطع تحصیلی مشارکت کنندگان را نشان می دهد:

جدول ۷. وضعیت تحصیلات مشارکت کنندگان

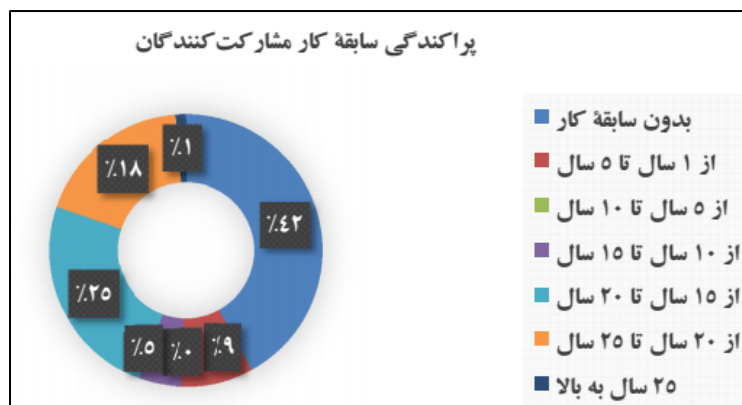
مقطع تحصیلی	دانشجوی کارشناسی	دانشجوی کارشناسی ارشد	دانشجوی دکتری	کل
تعداد	۳۴	۳۹	۸	۸۱
درصد	٪۴۱,۹۷	٪۴۸,۱۴	٪۹,۸۹	٪۱۰۰

همچنین پراکندگی سن مشارکت کنندگان با میانگین کل دقیقاً ۳۰ سال در قالب نمودار زیر قابل ملاحظه است:



شکل ۳. نمودار دایره‌ای پراکندگی سنی مشارکت کنندگان در آزمایش

از میان شرکت کنندگان ۲۶ نفر (حدود ۳۲٪) سابقه مدیریت نداشته‌اند و مابقی سابقه انجام امور مدیریتی داشته‌اند. همچنین نیمی از مشارکت کنندگان (۴۰ نفر) نیروی رسمی سازمان نبوده و نیمی دیگر (۴۱ نفر) در سازمان استخدام رسمی شده‌اند. به همین ترتیب حدود نیمی از مشارکت کنندگان (۳۹ نفر) متأهل بوده و مابقی (۴۲ نفر) مجرد بوده‌اند. همچنین وضعیت سابقه کار مشارکت کنندگان در آزمایش (اعم از سوابق مدیریتی و غیر مدیریتی) با میانگین کل حدود ۱۵ سال به شکل زیر بوده است:



شکل ۴. نمودار عقربه‌ای پراکندگی سابقه کار مشارکت کنندگان در آزمایش

باتوجه به اینکه امتیاز کلّ سؤالات موقعیت شبیه‌سازی شده مدیریت تعارض برابر با ۱۴۰ بوده (۷ سؤال با امتیاز کامل ۲۰، امتیاز میانه ۱۰ و عدم کسب امتیاز ۰)، میانگین امتیاز کلّ مشارکت‌کنندگان در آزمایش نیز برابر با ۹۸٫۱۴ امتیاز بوده است.

## تحلیل رگرسیون

### مفاهیم و کاربردها

یکی از مهم‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها در محیط‌های سازمانی و کسب و کارها تحلیل رگرسیون است. اگرچه در بیشتر موارد مدیران شخصاً چنین تحلیل‌هایی را انجام نمی‌دهند، اما برای تصمیم‌گیری نیازمند خروجی‌های تحلیل‌های رگرسیون هستند. یکی از مزایای مهم رگرسیون آن است که می‌توان با استفاده از آن به‌طور هم‌زمان اثر متغیرهای مختلف را بر متغیر وابسته سنجید. بسیاری از تصمیمات مدیریتی براساس روابطی که میان چند متغیر برآورد شده، بنا می‌شود. در برخی موارد مدیران تنها بر شهود خود متکی هستند تا نوع روابط را حدس بزنند؛ اما بسیاری از روش‌های شهودی از جمله در مدیریت منابع انسانی و مسائل رفتاری مانند مدیریت تعارض، تحت تأثیر خطاهای رفتاری قرار می‌گیرند. در مقابل، در تصمیم‌گیری داده‌محور، باتکیه بر شواهد، داده‌ها و روش‌های آماری قضاوت‌نهایی حاصل می‌شود. تحلیل رگرسیون یکی از روش‌های مهم و کاربردی است که مدیران می‌توانند از آن استفاده کنند تا روابط میان متغیرهای یک مسئله را -از جمله مسائل رفتاری- به شکل کمی تحلیل کنند (مینویی، ۱۳۹۶).

تحلیل رگرسیون یا تحلیل ارتباط، فرایندی آماری برای تخمین روابط بین متغیرهاست. این روش شامل تکنیک‌های زیادی برای مدل‌سازی و تحلیل متغیرهای خاص، با تمرکز بر رابطه میان متغیر وابسته و یک یا چند متغیر مستقل، می‌باشد. تحلیل رگرسیون خصوصاً در فهم چگونگی تغییر متغیر وابسته با تغییر هر یک از متغیرهای مستقل و با ثابت بودن دیگر متغیرهای مستقل مفید است (بازرگان لاری، ۱۳۹۱). رگرسیون خطی یا تنازل خطی، یکی از روش‌های تحلیل رگرسیون است. رگرسیون خطی یک مدل آماری برای پیش‌بینی یک یا چند متغیر از روی یک یا چند متغیر دیگر است. به متغیرهایی که پیش‌بینی روی آن انجام می‌شود، متغیر وابسته و به متغیرهایی که پیش‌بینی به کمک آنها انجام می‌شود، متغیرهای مستقل می‌گویند. متغیرهای وابسته را معمولاً با  $y$  و متغیرهای مستقل را با  $x$  نمایش می‌دهند. اگر تنها یک متغیر مستقل وجود داشته باشد، مدل رگرسیون خطی را ساده و در غیر این صورت، چندگانه می‌نامند. همچنین اگر به جای

پیش‌بینی یک متغیر وابسته چندین متغیر وابسته پیش‌بینی شود، مدل رگرسیون خطی را چندمتغیره می‌نامند (مردیا<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۹). روش رگرسیون خطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آزمایش‌های آزمایشگاهی ضمن کنترل برخی از متغیرهای پیرامونی، یکی از بهترین روش‌های آماری است و توسط بسیاری از محققین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آزمایشی پیشنهاد شده است (فریدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ گرین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). آزمایش‌های تصادفی سازی شده، آزمایش‌های گروهی تصادفی، مطالعات مشاهده‌ای از نوع بررسی‌های نمونه‌های مبتنی بر احتمال و نمونه‌های در دسترس، نیازمند تجزیه و تحلیل رگرسیون‌های چندگانه هستند (لاکهارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

تحلیل رگرسیون به منظور توصیف روابط میان مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل و متغیر وابسته استفاده می‌شود (فراست<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). از آنجا که در این پژوهش هدف از تحلیل داده‌ها توصیف رابطه میان متغیر وابسته (نمره کل مدیریت تعارض) با مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل (کنترل شامل سن، تحصیلات، سابقه کار و... و دستکاری شامل نحوه تفکر شهودی و نحوه تفکر منطقی) بوده است، روش رگرسیون برای این امر بسیار مناسب بوده است. تحلیل رگرسیون یک معادله رگرسیونی ایجاد می‌کند که در آن ضرایب نشان‌دهنده رابطه میان هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته هستند. می‌توان از این معادله جهت پیش‌بینی استفاده نمود (فراست، ۲۰۱۷). از آنجا که در پژوهش حاضر هدف از تحلیل داده‌ها، تعیین ضرایب و پیش‌بینی علیت میان متغیرهای وابسته و مستقل است، تحلیل رگرسیون به خوبی می‌تواند این هدف را محقق سازد.

### بررسی پیش فرض‌های رگرسیون خطی

پیش فرض‌های متعددی در منابع مختلف برای رگرسیون خطی چندگانه برشمرده شده که اساسی‌ترین موارد به شرح زیر برای پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. به‌طور کلی در رگرسیون خطی باید شرایط زیر برقرار باشد تا تحلیل رگرسیون به درستی انجام پذیرد (کیانی، ۱۳۹۳ و مؤمنی و قیومی، ۱۳۹۶):

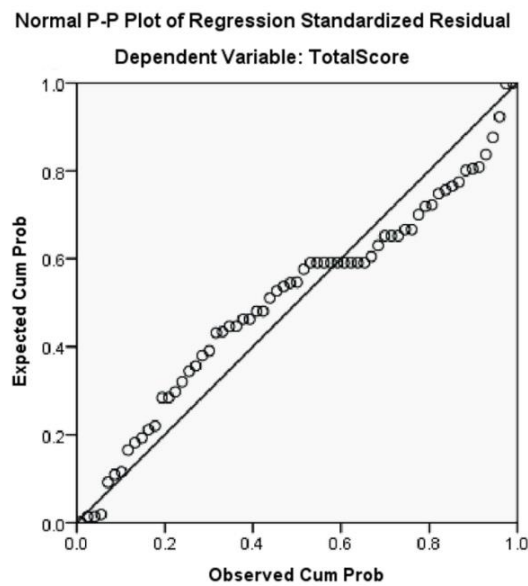
1. Mardia
2. Freedman
3. Green
4. Lockhart
5. Frost



- توزیع خطاها نرمال باشد؛ یعنی امید ریاضی (میانگین) خطاها برابر با صفر و واریانس خطاها نیز ثابت باشد:

$$Var(e_i) = \delta^2 \quad \text{و} \quad E(e_i) = 0$$

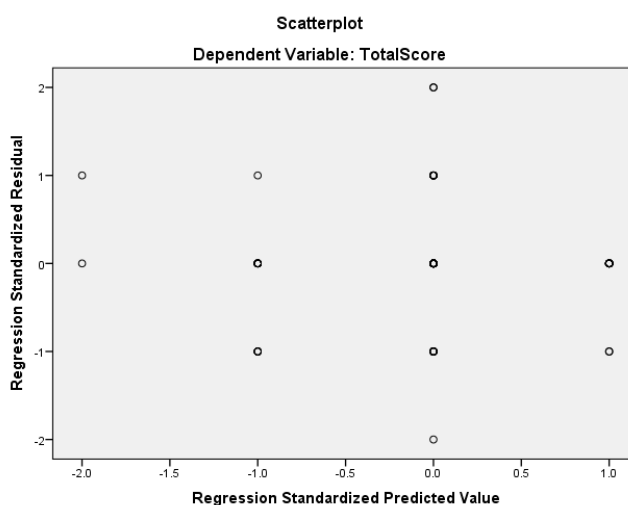
با استفاده از معادله خط رگرسیون به ازای مقادیر مختلف متغیر مستقل (x) مقادیری برای متغیر وابسته (y) به دست خواهند آمد که این مقادیر برآورد شده با مقادیر حقیقی مقداری اختلاف دارند؛ یعنی مقادیر برآورد شده متغیر وابسته دقیقاً بر مقادیر مشاهده شده منطبق نخواهند بود. اختلاف بین مقادیر مشاهده شده و مقادیر حقیقی در پیش‌بینی همان مانده یا خطاست که با  $e_i$  نشان داده می‌شود. نمودار احتمال نرمال بودن<sup>۱</sup> در نرم‌افزار SPSS میزان نزدیکی توزیع مانده‌ها را به خط نرمال نمایش می‌دهد که برای متغیرهای پژوهش حاضر به شکل زیر و قابل قبول بوده است:



شکل ۵. نمودار P-P انجام رگرسیون‌های مدل‌های پژوهش

1. Normal Predicted Probability (P-P) Plot

- همبستگی بین خطاها وجود نداشته باشد (استقلال مقادیر خطاها). مقادیر خطا باید یکسانی پراکنش<sup>۱</sup> داشته باشند که نشان می‌دهد این مانده‌ها به‌طور مساوی توزیع شده‌اند. در نمودار طرح پراکندگی<sup>۲</sup> نرم‌افزار SPSS، زمانی این شرط محقق می‌شود که داده‌ها مانند انفجاری از اسلحه ساچمه‌ای به‌طور تصادفی توزیع شود که برای متغیرهای پژوهش به شکل زیر و قابل قبول بوده است:



شکل ۶. نمودار اسکترپلات رگرسیون‌های مدل‌های پژوهش

- خطی بودن<sup>۳</sup> رابطه متغیرهای مستقل و وابسته؛ که بدین معناست که متغیرهای پیش‌بین در رگرسیون، رابطه خطی مستقیمی با متغیر خروجی داشته باشند. اگر شروط ۱ و ۲ محقق شود، شرط خطی بودن نیز محقق می‌شود (راهکارهای آماری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).
- بین متغیرهای مستقل همبستگی معنی‌داری وجود نداشته باشد (متغیرهای مستقل دارای هم‌خطی

1. Homoscedasticity  
2. Scatterplot  
3. Linearity  
4. Statistic Solutions

نباشند). هم خطی چند گانه<sup>۱</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که متغیرهای پیش‌بین به مقدار زیادی به هم مرتبط باشند. این مسئله یک معضل محسوب می‌شود؛ چراکه مدل رگرسیون قادر نخواهد بود واریانس متغیر خروجی را با متغیر پیش‌بین صحیحی ارتباط دهد و این مسئله به نتایج نامفهوم و استنتاج نادرست منجر خواهد شد. یک راه بررسی مسئله هم خطی چند گانه، توجه به شاخص تورم واریانس<sup>۲</sup> است. اگر این میزان پایین‌تر از ۱۰ باشد، قابل قبول و اگر پایین‌تر از ۵ باشد، بسیار عالی است (کوتنر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در جدول ضرایب<sup>۴</sup> تحلیل رگرسیون نرم‌افزار SPSS، مقادیر VIF متغیرهای مورد بررسی در مدل‌های پژوهش به شرح زیر ذکر شده و در وضعیت بسیار خوب قرار دارد:

جدول ۸. شاخص تورم واریانس برای متغیرهای مدل رگرسیون

ردیف	متغیر	شاخص آماری تورم واریانس
۱	سن	۳,۵۹۸
۲	وضعیت تأهل	۳,۴۵۹
۳	عقلانیت کل	۱,۰۶۹
۴	شهودگرایی کل	۱,۰۵۹
۵	دستکاری منطقی	۱,۳۱۳
۶	گروه کنترل	۱,۲۴۵

### آزمون فرضیه تحقیق

به منظور آزمون فرضیه تحقیق، از رگرسیون خطی در سه مرحله استفاده شد. به این صورت که در در مرحله اول متغیرهای کنترل به مدل اضافه شدند. در مرحله دوم نحوه تفکر منطقی و شهودی سنجیده شده با استفاده از آزمون REI40 به مدل اضافه شد و در مرحله سوم، متغیرهای مربوط به دستکاری نحوه تفکر

1. Multicollinearity
2. Variance Inflation Factor (VIF)
3. Kutner
4. Coefficients

شامل نحوه تفکر منطقی و گروه کنترل به مدل اضافه شدند و گروه تفکر شهودی به عنوان گروه مبنا قرار گرفت. (میزان  $\beta$  به شکل ضرایب غیراستاندارد<sup>۱</sup> گزارش شده است).

جدول ۹. آمار کمتی حاصل از محاسبات مدل‌های رگرسیون

مدل III		مدل II		مدل I		متغیرها / مدل‌ها
Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	
۰,۰۲۰	۵۱,۳۷ ۱	۰,۰۱۴	۵۴,۵۳ ۲	۰,۰۰	۹۰, ۰۹۵	مقدار ثابت
۰,۵۰۱	۰,۲۶۱	۰,۷۲۳	۰,۱۳۵	۰,۷۹ ۶	۰, ۹۹	سن
۰,۲۵۷	۷,۵۳۳	۰,۱۷۲	۹,۱۰۷	۰,۱۱ ۹	۱۰, ۵۲۴	وضعیت تأهل
۰,۰۲۱	۰,۴۱۵	۰,۰۳۹	۰,۳۶۷	-	-	تفکر منطقی
۰,۶۰۴	۰,۱۰۸	۰,۵۹۱	۰,۱۱۲	-	-	تفکر شهودی
۰,۰۷۳	۷,۳۲۶ -	-	-	-	-	دستکاری تفکر منطقی
۰,۷۷۵	۱,۴۹۷ -	-	-	-	-	گروه کنترل
۰,۲۱۱		۰,۱۷۳		۰,۱۲۳		$R^2$
۰,۱۴۷		۰,۱۳۰		۰,۱۰۰		$R^2$ Adjusted
۱۵,۹۳۹		۱۶,۰۹۶		۱۶,۳۷۰		$\Delta R^2$
***۳,۲۹۵		***۳,۹۸۸		***۵,۴۴۷		آماره F
۰,۰۰۶		۰,۰۰۵		۰,۰۰۶		آماره p
۸۱		۸۱		۸۱		حجم نمونه

\*  $p < 0/05$ , \*\*  $p < 0/01$ , \*\*\*  $p < 0/001$

1. Unstandardized Coefficients

بر اساس نتایج مدل اول، متغیرهای کنترل سن ( $\beta = 0,099$ ,  $p = 0,796$ ) و وضعیت تأهل ( $\beta = 10,524$ )، سوم این متغیرها تأثیر معنی‌داری بر عملکرد مدیران تعارض نداشتند. به همین ترتیب، در مدل‌های دوم و REI40 در مدل دوم ( $\beta = 0,367$ ,  $p = 0,039$ ) و سوم ( $\beta = 0,415$ ,  $p = 0,021$ ) تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد در مدیریت تعارض دارد. با توجه به معنی‌داری این اثر در دو مدل می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر تفکر منطقی سنجیده‌شده با تست REI40 مثبت و پایدار است. به این ترتیب، فرضیه تحقیق برای این سنجه تأیید می‌شود. با این وجود، دستکاری نحوه تفکر منطقی در مقایسه با تفکر شهودی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد در مدیریت تعارض ندارد ( $\beta = -7,326$ ,  $p = 0,073$ ). تفکر شهودی سنجیده‌شده با تست REI40 در مدل دوم ( $\beta = 0,112$ ,  $p = 0,591$ ) و سوم ( $\beta = 0,108$ ,  $p = 0,604$ ) تأثیر معنی‌داری بر عملکرد در مدیریت تعارض نداشتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

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. با وجود مطالعات متعددی که در خصوص ارتباط میان نحوه تفکر و شیوه‌های ادراکی افراد با مدیریت تعارض انجام پذیرفته است، در پژوهش حاضر سبک تفکر افراد به لحاظ منطقی و شهودی (اپستین و همکاران، ۱۹۹۶) مورد دستکاری قرار گرفت و همچنین، نوع تفکر افراد به وسیله پرسشنامه REI40 (پاچینی و اپستین، ۱۹۹۹) مورد سنجش قرار گرفت.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، نحوه تفکر منطقی سنجیده‌شده به وسیله پرسشنامه REI40، تأثیر معنی‌دار 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)، پنارجا 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 براین اساس، تکیه بر راهبردهای مدیریت تعارضی که جنبه‌های عقلانی و منطقی نگرش‌های درون فردی و تعاملات میان‌فردی را بهبود می‌بخشند -مانند راهبرد حل مسئله (مقیمی، ۱۳۸۰) و راهبردهای یکپارچگی و سازش (سرنی و همکاران، ۲۰۱۲)- در موقعیت تعارض با شخصیت‌های پیچیده توصیه می‌شود.

با این وجود، در تحقیق حاضر دستکاری تفکر منطقی نسبت به دستکاری تفکر شهودی تفاوت معنی‌داری بر عملکرد در مدیریت تعارض نداشت. این امر ممکن است به‌علت نوع دستکاری به کارگرفته شده در این تحقیق باشد. در این تحقیق از حل مسائل ریاضی و محاسباتی برای دستکاری نحوه تفکر استفاده شد. این نوع دستکاری تفکر منطقی بیشتر بر تحریک ذهن الگوریتمیک<sup>۱</sup> و فعال‌سازی آن تمرکز دارد (استانوویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). این احتمال وجود دارد که استفاده از روش‌های دیگر دستکاری نحوه تفکر که بر ذهن انعکاسی<sup>۳</sup> اثر دارند و آن را تقویت می‌کنند، تأثیر بیشتری بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض داشته باشند. براین اساس و با توجه به نقش مثبت تفکر منطقی سنجیده شده به‌وسیله پرسشنامه REI40 بر عملکرد افراد در مدیریت تعارض که در این مطالعه یافته شد، در مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود از روش‌های دیگر برای دستکاری نحوه تفکر استفاده شود و اثربخشی آنها از جنبه تأثیر بر عملکرد در موقعیت‌های مدیریت تعارض مورد بررسی قرار گیرد. به‌علاوه، با توجه به اندازه حجم نمونه و امکان اثرگذاری آن بر نتایج، محققان در ادامه این تحقیق بر آن هستند تا با افزایش تعداد نمونه‌های آزمایش نتایج تحقیق را مجدداً مورد بررسی قرار دهند. پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به‌ویژه علاقه‌مندان به موضوعات مدیریت تعارض می‌توانند ارتباط میان نحوه تفکر با سبک‌های مدیریت تعارض را در قالب آزمایش‌های مشابه بررسی کنند و سایر روش‌های دستکاری نحوه تفکر را بیازمایند. این تحقیق همچنین محدودیت‌هایی دارد. به‌عنوان اولین مورد، می‌توان به اندازه نمونه اشاره کرد.

1. Algorithmic Mind  
2. Stanovich  
3. Reflective Mind

بسیاری از آزمایش‌های رفتاری در حوزه روان‌شناسی اجتماعی<sup>۱</sup> نیازمند زمان و تعداد نمونه نسبتاً زیاد هستند. تعداد نمونه‌های مورد نیاز آزمایش معمولاً بر مبنای تعداد متغیرهای تحقیق و نوع آزمون فرضیه تعیین می‌شود (وبستر و سل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). اگرچه پژوهش حاضر با یک فرضیه، در مدت شش ماه و با تعداد نمونه ۸۱ نفر انجام شده است که با توجه به تعداد متغیرهای در نظر گرفته شده در آزمون‌های رگرسیون خطی کافی است، اما افزایش تعداد نمونه‌ها و تکرار آزمایش می‌تواند نتایج جالب‌توجهی را دربر داشته باشد و تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش دهد. دومین مورد، در خصوص جامعه آزمایش است. شایان ذکر است که در این پژوهش تلاش بر این بوده است که تاجای ممکن، مشارکت کنندگان در تحقیق، سوابق مدیریتی و شغلی داشته باشند. باین وجود، انجام تحقیق در سایر دانشگاه‌ها یا محیط‌های آزمایشگاهی بر کیفیت نتایج و تحلیل‌های آن می‌افزاید.

## تقدیر و تشکر

در پایان از آزمایشگاه مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع) بابت تأمین امکانات و تسهیلات آزمایشگاهی و از آزمایشگاه تحقیقات کسب و کار دانشگاه تهران بابت حمایت علمی از این پژوهش کمال تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

---

1. Social psychology  
2. Webster & Sell

## منابع

- احمدی، محمد میلاد؛ ترابی، اویس و صفیان، مهدی (۱۳۹۷)، مدل‌سازی معادلات ساختاری عوامل اثرگذار بازی کاری بر تسهیم دانش؛ مورد مطالعه: دانشگاه‌های منتخب شهر تهران، **مدیریت راهبردی دانش سازمانی**، دوره اول، شماره سوم: ۷۷-۱۱۶.
- اختیاری، حامد؛ رضوان فرد، مهرناز و مکرری، آذرخش (۱۳۸۷)، تکانش‌گری و ابزارهای گوناگون ارزیابی آن: بازبینی دیدگاه‌ها و بررسی‌های انجام‌شده، **روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی ایران**، دوره چهاردهم، شماره سوم: ۲۴۷-۲۵۷.
- بازرگان لاری، عبدالرضا (۱۳۹۱)، **آمار کاربردی**، شیراز: دانشگاه شیراز. چاپ دهم.
- بیگ‌مرادی، علی؛ عبدی، فاطمه؛ سلطانیان، علی‌رضا و حمیدی، یدالله (۱۳۹۶)، همبستگی سبک‌های مدیریت تعارض با مشخصات فردی مدیران پرستاری مرکز آموزشی درمانی شهر همدان، **مجله دانشکده پرستاری و مامائی همدان**، دوره بیست‌وپنجم، شماره دوم: ۲۷-۳۵.
- جفره، منوچهر و باباییک، ربابه (۱۳۸۹)، استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی، **مدیریت کسب‌وکار**، دوره دوم، شماره ششم: ۱۸۹-۲۱۳.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سیدمحمد هادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و شهام، گلسا (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، **پیاورد سلامت**. دوره دوم، شماره اول و دوم: ۶۳-۷۲.
- دعایی، حبیب‌الله و پور، سمیرا (۱۳۹۲)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی باتأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)، **جامعه‌شناسی کاربردی**، دوره بیست‌وچهارم، شماره سوم: 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**، دوره دهم، شماره اول: ۲۰-۲۹.
- رضایان، 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.
- شیری، 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.
- کیانی، بهمن (۱۳۹۳)، کاربرد روش‌های پیشرفته آماری در منابع طبیعی، یزد: دانشگاه یزد.
- محمدی، شهناز (۱۳۸۶)، ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و سلامت عمومی دبیران مرد و زن شهر تهران، روان‌شناسی کاربردی، دوره اول، شماره سوم: ۲۶۹-۲۸۳.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار سازمانی، تهران: نشر ترمه، چاپ سوم.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- مؤمنی، منصور و قیومی، علی (۱۳۹۶)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: نشر مؤلف.
- مینویی، فرزاد (۱۳۹۶)، رگرسیون به زبان ساده برای مدیران، ۱۵ اسفند ۱۳۹۶، برگرفته از آنالیکا: <https://analica.ir/intro-regression-for-managers>
- نکویی مقدم، محمود و پیرمرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۶)، تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن، مدیریت فردا، شماره هجدهم: ۶۷-۸۰.
- نکویی مقدم، محمود و پیرمرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی، دوره اول، شماره اول: ۱۰۵-۱۲۲.
- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (۱۳۹۲)، راهنمای عمومی اخلاق در پژوهش‌های علوم پزشکی دارای آزمودنی انسانی در جمهوری اسلامی ایران، ابلاغ دفتر وزیر.
- Agarwal, U. A. (2019). Impact of Supervisors' Perceived Communication Style on Subordinate's Psychological Capital and Cyberloafing. **Australasian Journal of Information Systems**, 23, 1-27.
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. **The Leadership Quarterly**, 28, 5-21.
- 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.

- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the type a behavior pattern and self-monitoring. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 44(2), 281-296.
- Bartels, D. M. (2006). Proportion dominance: The generality and variability of favoring relative savings over absolute savings. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 100(1), 76-95.
- Berger, P. D., Maurer, R. E., & Celli, G. B. (2018). **Experimental Design with Applications in Management, Engineering, and the Sciences**. Springer, Cham, Switzerland.
- Bernstein, A., & Rozen, S. (1992). **Neanderthals at work: How people and politics can drive you crazy... and what you can do about them**. Ballantine Books, New York.
- Bess, C. E. (2013). Gamification: Driving Behavior Change in the Connected World. **Cutter IT journal**, 6(2). Retrieved March 24, 2015 from: www.cutter.com
- Betsch, C., & Iannello, P. (2010). Measuring individual differences in intuitive and deliberate decision-making styles. In A. Glockner & C. Wittman (Eds.), **Foundations for tracing intuition: Challenges and methods**. Psychology Press, New York.
- Björklund, F., & Bäckström, M. (2008). Individual differences in processing styles: validity of the Rational-Experiential Inventory. **Scandinavian journal of psychology**, 49(5), 439-446.
- 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**. Dell Publishing, New York.
- Brinkman, R. & Kirschner, R. (1994). **Dealing with people you can't stand**. McGraw-Hill, New York.
- Brinkman, R., & Kirschner, R. (2012). **Dealing with people you can't stand**. McGraw-Hill, New York.
- Bortun, D., & Matei, C.S. (2017). Aspects of communication in medical life. Doctor-patient communication: differentiation and customization. **Journal of Medicine and Life**, 10(1), 60-65.
- 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.
- Chatterji, A. K., Findley, M., Jensen, N. M., Meier, S., & Nielson, D. (2016). Field experiments in strategy research. **Strategic Management Journal**, 37, 116-132.

- Cohen, M. (2004). **When it comes to negotiating business conflict**. Retrieved September 11, 2019 from: <http://Boston.bizjournals.com/Boston/Stories>
- Colquitt, J. A. (2008). From the editors: Publishing laboratory research in AMJ: A question of when, not if. **Academy of Management Journal**, 51, 616-620.
- Coonradt, C. (2012). **The Game of Work**. Gibbs Smith, Utah: US.
- Curtis, G. J., & Lee, M.W.H. (2013). Connecting Cognitive-Experiential Self-Theory's Information-Processing Styles with Organisational-Influencing Tactics: Rational Thinkers are Rational Persuaders. **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, 6(e2), 1-11.
- 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.
- Eden, D. (2017). Field experiments in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, 91-122.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. **American Psychologist**, 49, 709-724.
- 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.
- Ertac, S., & Gurdal, M. Y. (2019). Preference Communication and leadership in group decision-making. **Journal of Behavioral and Experimental Economics**, 80, 130-140.
- Freedman, D. A. (2008). On regression adjustments to experimental data. **Advances in Applied Mathematics**, 40, 180-193.
- Frost, J. (2017). **When Should I Use Regression Analysis?** Statistics by Jim: Making statistics intuitive. Retrieved 10 May 2020 from: <https://statisticsbyjim.com/regression/when-use-regression-analysis/>
- Fu, W., & Kim, Y. K. (2019). Eco-Fashion Consumption: Cognitive-Experiential Self-Theory. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, 47(3), 220-236.
- Garrison, K. E., & Handley, I. M. (2017). Not Merely Experiential: Unconscious Thought Can Be Rational. **Frontiers in Psychology**, 8, 1096.
- Gefen, D., & Eidings, C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. **Journal Journal of Management Information Systems**, 19(1), 47-69.
- Grant, A. M., & Wall, T. D. (2009). The neglected science and art of quasi experimentation: Why-to, when-to, and how-to advice for organizational researchers. **Organizational Research Methods**, 12, 653-686.
- Green, D. P., & Aronow, P. M. (2011). Analyzing Experimental Data Using Regression: When is Bias a Practical Concern? **Social Science Research Network**. Retrieved March 7, 2011 from: <https://ssrn.com/abstract=1466886>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2013). Social motivations to use gamification: An empirical study of gamifying exercise. **Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems**, Utrecht, Netherlands, June 6-8 2013.

- 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.
- Hauser, O. P., Linos, E., & Rogers, T. (2017). Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations. In A. P. Brief, & B. M. Staw (Vol. Eds.), *Research in organizational behavior*. 37. **Research in organizational behavior** (185-198).
- Huber, D. (2013). **Leadership and nursing care management**. 5<sup>th</sup> edition. Elsevier Health Sciences, Oxford, UK.
- Ibrahim, F., & Ismail, N. (2007). Communication styles among organizational peers. **International Conference on Media and Communication**.
- Jackson, M., & Cox, D.R. (2013). The Principles of Experimental Design and Their Application in Sociology. **Annual Review of Sociology**, 39, 27-49.
- 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/>
- Keating, C. (1984). **Dealing with difficult people: How you can come out on top in personality conflicts**. Paulist Press, New York.
- Keaton, S. (2017). **Rational-Experiential Inventory-40 (REI-40). Sourcebook of Listening Methodology & Measurement**, 1<sup>st</sup> Edition. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kirk, R. E. (2014). **Research Strategies and the Control of Nuisance Variables In: Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences**. SAGE Publications, California:
- Krauss, D. A., Lieberman, J. D., & Olson, J. (2004). The effects of rational and experiential information processing of expert testimony in death penalty cases. **Behavioral Sciences & the Law**, 22, 801-822.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2003). **Applied Linear Regression Models**, 4<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Lieberman, J.D. (2002). Head over the heart or heart over the head? Cognitive experiential self-theory and extralegal heuristics in juror decision making. **Journal of Applied Social Psychology**, 32(12), 2526-2553.
- Lockhart, R. (2018). **Experimental Designs Leading to Multiple Regression Analysis**. STAT 350: Experimental Design. Retrieved January 6, 2018 from Simon Fraser University, Engaging the World: [http://people.stat.sfu.ca/~lockhart/richard/350/08\\_2/lectures/Design/web.pdf](http://people.stat.sfu.ca/~lockhart/richard/350/08_2/lectures/Design/web.pdf)
- Mardia, K. V., Kent, J. T., & Bibby, J. M. (1979). **Multivariate Analysis**. Academic Press, USA.
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. **Computers in Human Behavior**, 71, 525-534.
- Mintzberg, H. (1973), **The nature of Managerial work**. Harper & Row, New York.

- Morgan, M. E. (2016). Is it 10-4 to be a Complaining Cop? Antecedents and Consequences of Complaining at Work Among Police Officers. Thesis. Clemson University Tiger Prints.
- 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 intergrupala racional: el rol modulador del conflicto intergrupala. **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). **Springer**, Cham: Switzerland.
- 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.
- Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. **The Leadership Quarterly**, 30(1), 11-33.
- 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.
- Stanovich, K. (2011). **Rationality and the reflective mind**. Oxford University Press, Oxford.
- Stefanel, M., and Goyal, U. (2018). Gamification of Financial Services: Current Trends and Future Possibilities. **Apis Partners**. Retrieved October 12, 2018 from: [https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis\\_Partners\\_Gamification\\_of\\_FS.pdf](https://apis.pe/wp-content/uploads/2018/10/Apis_Partners_Gamification_of_FS.pdf)
- TCPS2 (2014). **tri-council policy statement**. Ethical Conduct for Research Involving Humans. Retrieved September 11, 2019 from: [www.pre.ethics.gc.ca](http://www.pre.ethics.gc.ca).
- Thau, S., Pitesa, M., & Pillutla, M. M. (2014). **Experiments in organizational behavior** in Laboratory Experiments in the Social Sciences (433-447). Research Collection Lee Kong Chian School of Business.
- Toyosawa, J., & Karasawa, K. (2004). Individual differences on judgment using the ratio-bias and the Linda problem: Adopting CEST and Japanese version of REI. **Japanese Journal of Social Psychology**, 20(2), 85-92.
- Usher, M., Russo, Z., Weyers, M., Brauner, R., & Zakay, D. (2011). The impact of the mode of thought in complex decisions: intuitive decisions are better. **Frontiers in Psychology**, 2(37).
- Vanolo, Alberto (2018). Cities and the politics of gamification. **Cities**, 74, 320-326.

- Wang, Y., Highhouse, S., Lake, C. J., Petersen, N. L., & Rada, T. B. (2017). Meta-analytic Investigations of the Relation Between Intuition and Analysis. **Journal of Behavioral Decision Making**, 30, 15-25.
- Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. **Management Science**, 49(4), 400-415.
- Webster, M., & Sell, J. (2014). **Laboratory Experiments in the Social Sciences**. 2<sup>nd</sup> edition. Elsevier, London: UK.
- Witteman, C., van den Bercken, J., Claes, L., & Godoy, A. (2009). Assessing rational and intuitive thinking styles. **European Journal of Psychological Assessment**, 25(1), 39-47.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). **Gamification by design**. O'Reilly Media Inc., Canada.