

# اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه یک عملیاتی انتقال گاز

مرجان رضوی قهفرخی<sup>۱</sup>، دکتر کاترین فکری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۱۵

## چکیده

هدف از این پژوهش، تبیین اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی<sup>۳</sup> بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه عملیاتی انتقال گاز بود. روش پژوهش، نیمه آزمایشی از نوع پیش آزمون-پس آزمون با گروه کنترل بود. جامعه آماری کلیه پرسنل منطقه یک عملیاتی انتقال گاز بود. از بین بخش‌های مختلف ابتدا دو بخش انتخاب و پرسشنامه مدیریت تعارض ایزدی و مهراذ (۱۳۹۰) اجرا و از بین کسانی که نمره کمتر از میانگین در مدیریت تعارض گرفتند از هر بخش ۲۰ نفر به تصادف انتخاب و به تصادف یکی در گروه گواه و یکی در گروه آزمایش جایگزین شدند. گروه آزمایش به مدت ۷ جلسه ۹۰ دقیقه‌ای آموزش‌هایی براساس الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی دریافت کردند و در این مدت گروه گواه هیچ گونه مداخله‌ای دریافت نکردند. در پایان پس آزمون انجام و چهل و پنج روز پس از آن آزمون پیگیری اجرا شد داده‌ها با استفاده از تحلیل کوواریانس تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر مدیریت تعارض تأثیر مثبت پایدار دارد.

واژگان کلیدی: الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی، مدیریت تعارض

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مشاوره، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

۲. استادیار گروه مشاوره، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (نویسنده مسئول)

katrin\_fekri@yahoo.com

3. SMPVC (Shafiabadi's multi axial pattern of vocational choice)

## مقدمه

تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله «شخص الف» انجام می‌گیرد تا تلاش‌های «شخص ب» را از طریق سد کردن راه او خنثی کند. در نتیجه تعارض، «شخص ب» در مسیر نیل به هدف مستأصل می‌شود یا آن‌که «شخص الف» بر میزان منافع خود می‌افزاید. کوهن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن سازمان به حساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان‌ها طبیعی و مورد انتظار است. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد (رایینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۳).

تعارض در سازمان موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان می‌شود و به جای اینکه عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در تحقق اهداف سازمان حرکت کنند، در جا می‌زنند و سرمایه‌های انسانی و فیزیکی را به هدر می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۲).

در مقابل تعارض مدیریت تعارض<sup>۲</sup> وجود دارد یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. به طور کلی مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان است (درگاهی، موسوی، فراهانی و شهام، ۱۳۸۷).

چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادهای مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می‌کاهد و

---

1. Cohen

2. Conflict Management

به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست به تعبیری دیگر مدیریت تعارض عبارت است از شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش‌بینی، بصورت منصفانه و به روش مؤثر می‌باشد (وکیل، ۱۳۸۶).

فراگیری راهبردهای مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از این تغییر و تحولات یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای فرد و سازمان محسوب می‌شود. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها راه حل‌های مناسب بیابیم (رضائیان، ۲۰۰۳).

با توجه به این که استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود مدیریت تعارض پدیده‌ای است که لازم است مورد توجه خاص قرار گیرد. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد (رایینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰).

برای مدیریت تعارض ۵ سبک رقابت، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه معرفی شده است که مدیران غالباً از آن‌ها بهره می‌گیرند. همکاری به معنای در نظر گرفتن منافع طرف مقابل همراه با منافع خود است و مصالحه به معنی عقب‌نشینی از مواضع خود و امتیاز دادن به طرف مقابل در عین امتیاز گرفتن از اوست (توماس، ۱۹۷۶، به نقل از کرامتی و روشن، ۱۳۸۴؛ نیکنامی، مشفق و مشفق، ۱۳۸۷). همانطور که مشاهده می‌شود در هر

دو سبک همکاری و مصالحه بحث توجه به نیازهای طرف مقابل است لذا آموزش پرسنل در زمینه شناخت نیازها و شیوه‌های برآوردن نیازها یکی از راهکارهای مدیریت تعارض مناسب است.

در برخی از دیدگاه‌های مرتبط با مدیریت تعارض سبک همکاری بهترین سبک مدیریت تعارض معرفی شده اما در دیدگاه اقتضایی گفته شده که رفتار بهینه مدیریت تعارض بسته به موقعیت خاص تعارض دارد و آنچه در یک موقعیت مناسب است ممکن است در موقعیت دیگر مناسب نباشد (اسپیکمن و رایالز<sup>۱</sup>)، ترجمه مهران و جواهری کامل، (۱۳۹۰) بنابراین نتیجه و پیامد بستگی به بهترین شیوه مدیریت تعارض دارد و نقش تصمیم‌گیری در مدیریت تعارض حائز اهمیت است و چنانچه پرسنل در زمینه مهارت تصمیم‌گیری آموزش ببینند می‌توانند مدیریت تعارض مناسب را بکار بندند.

در ادبیات مدیریت از مهارت خویش‌شناسی به عنوان پیش‌شرط بهداشت روانی و توانایی شناخت دیگران یاد شده است یعنی درک و بینش و آگاهی مدیر موجب بهره‌وری تخصص و بهبود در روابط عمومی انسانی او می‌شود. بنابراین باید مدیران را یاری کرد تا ویژگی‌های اصلی شخصیت و نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند. رمز موفقیت مدیران در شناخت خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای سرمایه انسانی سازمان‌ها است و این مهم میسر نخواهد شد مگر این که مدیران بتوانند خود را بشناسند و بر اعمال و افکار خود تسلط داشته باشند و همکاری را در سازمان افزایش دهند. به عقیده مازلو، در سازمان‌های امروزی به نیازهای خودیابی کارکنان کمتر توجه می‌شود و همین امر مانع رشد شخصیت و خویش‌شناسی می‌شود و در نتیجه تعارض و ناسازگاری بین نیازهای فرد به خودیابی از یک سو و نیازهای سازمان به ازدیاد کارآیی از سوی دیگر ظاهر می‌شود (نیستانی و منفردی راد، ۱۳۸۸). لذا اگر پرسنل در زمینه شناخت خویش‌شناسی آموزش ببینند قادر خواهند بود تعارض را بهتر مدیریت کنند.

برای تبدیل تعارض سازمان به فرصت رشد مدیران باید ۸ گونه تعارض را بشناسند که عبارتند از: تعارض شخصی، بین فردی، درون فردی، درون گروهی، بین گروهی، فرد با گروه، سازمانی و هدف. تعارض هدف به شکل خواست-خواست (وقتی فرد دو هدف دارد که نمی خواهد از هیچکدام چشم پوشد)، خواست-ناخواست (وقتی فرد می خواهد به هدفی دست یابد ولی در عین حال از آن گریزان است مثلاً از مسئولیت آن فرار می کند) و ناخواست-ناخواست (وقتی که فرد می خواهد از چند هدف دوری کند اما نمی تواند) نشان داده می شود و تعارض فرد با گروه زمانی رخ می دهد که فرد با اهداف گروه موافق نباشد (کرامتی و روشن، ۱۳۸۴). بنابراین آموزش شناخت هدف و برنامه ریزی و هدفمندی می تواند به پرسنل برای مدیریت مناسب تر تعارض کمک نماید.

مدیران سازمانی با تأکید بر شناخت عوامل مؤثر بر تعارض می توانند آثار مخرب تعارض را کاهش و در جهت خلاقیت های فردی از آن کمک بگیرند. زیرا رها کردن تعارض ها به حال خود جو گروه را متشنج کرده و باعث از بین رفتن فرصت هایی در زمینه بروز خلاقیت های فردی و گروهی می شود (کتاب الکترونیکی مدیریت تعارض، قابل دسترسی در سایت [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)) برای این منظور یعنی برای پرورش خلاقیت با مدیریت تعارض مناسب نیاز است که خود مدیران هم خلاق و پویا باشند. بنابراین در یک جمع بندی می توان گفت که شناخت خود، توجه به نیازهای خود و دیگران، داشتن قدرت تصمیم گیری صحیح، شناخت اهداف و هدفمندی و همچنین خلاقیت و پویایی می تواند به مدیریت تعارض مناسب کمک کند.

مدیران می توانند با خودارزیابی در زمینه هایی مثل کیفیت تصمیم گیری، خلاقیت، ارتباطها، انگیزش به کار و کار گروهی شناختی نظامند از کارکرد خود در سازمان بدست آورند و از این راه مهارت های مدیریتی خود را افزایش دهند و به شناختی ژرف تر از رفتار دیگران پردازند (کرامتی و روشن، ۱۳۸۴).

حساسیت شغلی پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز بدلیل مسئولیت سنگین و پراسترس در محیط و شرایط خاص چه از نظر آب و هوایی و چه از نظر خطرات محیط کار بالاست. بنابراین لازم است که پرسنل این بخش با مدیریت تعارض آشنا باشند و در جهت مطلوب

از آن استفاده کنند. به نظر می‌رسد مشاوران شغلی با کاربرد نظریه‌ها و الگوهای مشاوره شغلی بتوانند نقش قابل ملاحظه‌ای یافتن رهنمودهایی در جهت کاهش تعارضات میان فردی و همچنین مدیریت این تعارضات در محیط کار داشته باشند. بخصوص اگر از الگوهای بومی مشاوره شغلی که تناسب بیشتری با فرهنگ و آداب و رسوم جامعه دارد استفاده کنند و روش‌هایی را بکار گیرند که بر شناخت خود، تصمیم‌گیری صحیح، شناخت نیازها، هدفمندی و پویایی استوار باشند.

الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی یک الگوی بومی مشاوره شغلی است که با تأکید بر ۵ مفهوم بنیادی پویایی، هدفمندی، خویش‌پنداری، نیازها و تصمیم‌گیری به نظر می‌رسد بتواند بر مدیریت تعارض مؤثر باشد. این الگو قبلاً اثربخشی خودش را در تحقیقات مختلف روی نگرش، مهارت‌ها و رفتار کارآفرینانه، توانمندی روان‌شناختی، قدرت تصمیم‌گیری، رغبت‌های شغلی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، تاب‌آوری، خلاقیت، مدیریت تعارض و... و کاهش فرسودگی شغلی نشان داده است. برای مثال برخی پژوهش‌هایی که تا کنون در خصوص اثربخشی این الگو انجام گردیده عبارتند از: پژوهش فکری، شفیع‌آبادی، رفاهی، و زابلی (۲۰۱۴-الف، ۲۰۱۴-ب، ۱۳۹۳) با عنوان "مقایسه اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی با نظریه یادگیری اجتماعی کرامبولتز بر افزایش مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان روان‌شناسی و مشاوره در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت" که نشان داد الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی برافزایش مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان و خرده‌مقیاس‌هایش مؤثر است. همچنین اسدی (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان "بررسی اثربخشی مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر توانمندسازی شغلی پرستاران شاغل در بخش مراقبت‌های ویژه بیمارستان شهدای تجریش شهر تهران" انجام داد که نشان داد مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی موجب افزایش توانمندسازی شغلی پرستاران شده است. تحقیق صیادی، شفیع‌آبادی و کرمی (۱۳۸۹) در زمینه "مقایسه اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی با نظریه شناختی توماس و ولتهوس روی توانمندسازی مشاوران شهر رشت" نیز نشان داد که الگوی چندمحوری انتخاب شغل

شفیع آبادی بر توانمندی روان‌شناختی مشاوران مؤثر است و نتایج در طول زمان پایدار بوده است. لیکن تاکنون پژوهشی در خصوص اثربخشی این الگو، بر پرسنل منطقه عملیاتی شرکت گاز علیرغم اهمیت اینگونه مشاغل در صنعت صورت نگرفته است. لذا هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر مدیریت تعارض تأثیر معنادار دارد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش نیمه‌آزمایشی با پیش‌آزمون-پس‌آزمون و گروه کنترل بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز منطقه میانکوه بودند. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تک‌مرحله‌ای بود. به این ترتیب که ابتدا با کسب مجوز، دو بخش منطقه یک عملیاتی انتقال گاز (شامل منطقه عملیاتی و منطقه اداری که پرسنل آن هیچ ملاقاتی با هم نداشتند) انتخاب شدند، و پرسشنامه مدیریت تعارض روی پرسنل اجرا شد. سپس از بین کسانی که نمره کمتری در پرسشنامه مدیریت تعارض گرفتند، از هر بخش ۲۰ نفر به تصادف انتخاب و به تصادف نیمی در گروه گواه و نیمی در گروه آزمایش جایگزین شدند. سپس برای گروه آزمایش، جلسات مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی به مدت ۷ جلسه ۱/۵ ساعته برگزار گردید. در این مدت گروه گواه هیچ‌گونه مداخله‌ای دریافت نکردند. در پایان پس‌آزمون اجرا شد، و چهل و پنج روز پس از آن، آزمون پیگیری اجرا شد. و داده‌ها با روش‌های آماری مناسب تجزیه و تحلیل شدند.

### ابزار اندازه‌گیری

پرسشنامه مدیریت تعارض ایزدی و مهرداد (۱۳۹۰) شامل زیرمقیاس‌های ذیل می‌باشد:

- ۱- زیرمقیاس همکاری ۲- زیرمقیاس مصالحه ۳- زیرمقیاس اجتناب ۴- زیرمقیاس سازش
- ۵- زیرمقیاس رقابت

پاسخ به این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت به صورت همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز است و به این گزینه‌ها از ۱ تا ۵ نمره اختصاص داده شد به صورتیکه همیشه نمره ۵ و هرگز نمره ۱ را به خود اختصاص داد. با توجه به متن خلاصه‌ای که در ابتدای پرسشنامه بود از پاسخ‌دهندگان درخواست گردید تا روبروی هر سؤال زیرنمره‌ای گزینه‌ای که نشان‌دهنده نظر آن‌ها نسبت به آن سؤال می‌باشد علامت بزنند.

روایی آزمون از طریق کسب نظر صاحب‌نظران و روش همسانی درونی استفاده شده است؛ و از روایی قابل قبول برخوردار می‌باشد. بدین ترتیب که در یک آزمون مقدماتی بین ۵۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی توزیع گردیده و از طریق محاسبه همبستگی کمتر از ۳۰٪ حذف شدند و مقیاس نهایی شامل ۳۰ سؤال گردیده است و بدین ترتیب آزمون از اعتبار سازه قابل قبولی برخوردار است. پایایی آزمون از طریق روش دو نیمه کردن ضریب پایانی آن محاسبه شده است ۰/۵۸ بوده است. در عین حال برای اطمینان بیشتر یک بار دیگر به روش بازآزمایی پایانی آن در شیراز محاسبه گردید. برای این کار ۴۰ نفر از مدیران عضو نمونه انتخاب شدند و آزمون به آن‌ها داده شد و پس از جمع‌آوری اطلاعات ضریب همبستگی بین دو آزمون ۰/۴۲ محاسبه شد (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹). توسط پژوهشگر پایایی محاسبه شده بر اساس ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار ۰/۷۸ بدست آمد.

## نتایج

فرضیه اصلی اول پژوهش: مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال‌گاز تأثیر معنادار دارد. جهت آزمون فرضیه اصلی پژوهش قبل از اجرای تحلیل کواریانس، نظر به اینکه یکی از فرض‌ها برای تحلیل کواریانس، برابری واریانس‌ها می‌باشد، جهت آزمون برابری واریانس‌ها از آزمون لوین استفاده گردید. آزمون لوین همگن بودن واریانس‌ها را مورد تأیید قرار داده است ( $p = 0/058$ ) بنابراین استفاده از مدل تحلیل کواریانس چندمتغیری این داده‌ها بلامانع است.



جدول ۱. نتایج تحلیل کواریانس چندمتغیری میانگین نمره مدیریت تعارض در مرحله پس آزمون

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P	ضریب اتا	توان آماری
پیش آزمون	۲۳/۵۳۸	۱	۲۳/۵۳۸	۰/۵۷۵	۰/۴۵۳	۰/۰۱۶	۰/۱۱
گروه	۴۵۲/۰۵۲	۱	۴۵۲/۰۵۲	۱۱/۰۴	۰/۰۰۲	۰/۲۳	۰/۸۹
خطا	۱۴۷۳/۶۰	۳۶	۴۰/۹۳۳				
کل	۳۶۱۴۹۶	۴۰					

نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش در جدول ۱ بررسی شده است. نتایج حاصل از تحلیل کواریانس چندمتغیری مربوط به مقایسه میانگین گروه‌های آزمایش و کنترل مرحله پس آزمون نشان می‌دهد که پس از کنترل میانگین نمره‌های پیش آزمون، بین میانگین نمره مدیریت تعارض ( $F=11/04$ ,  $P=0/002 < 0/05$ ) گروه‌های آزمایش و کنترل تفاوت معنادار بوجود آمده است. ضریب اتا بدست آمده برابر  $0/23$  بود که بیانگر آن است که  $23$  درصد تفاوت در میانگین نمرات مدیریت تعارض در گروه‌های آزمایش مربوط به ارایه مشاوره شغلی بوده است. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که ارایه الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر روی مدیریت تعارض مؤثر بوده است.

**فرضیه اصلی دوم:** مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است.

جدول ۲. نتایج آزمون t نمونه‌های وابسته در دو مرحله پس آزمون و پیگیری در گروه آزمایش

گروه	متغیر	مرحله	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
آزمایش	مدیریت تعارض	پس آزمون پیگیری	۷	۱/۷۵۹	۱۹	۰/۰۹۵
آزمایش	خشنودی شغلی	پس آزمون پیگیری	۴	۱/۹۰۲	۱۹	۰/۰۷۲

جهت بررسی تفاوت میانگین‌های گروه آزمایش در دو مرحله پس آزمون و پیگیری از آزمون T گروه‌های وابسته طبق جدول ۲ استفاده شد، t محاسبه شده ( $t=1/759$ ,  $df=19$ )

در مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $\text{Sig}=0/095$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و از لحاظ آماری معنادار نیست. به عبارت دیگر می توان گفت تفاوت مشاهده شده در میانگین های دو مرحله پس آزمون و پیگیری در مدیریت تعارض معنادار نیست و عامل زمان نتوانسته است بر میزان اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی در طول زمان اثر بگذارد و اثربخشی در طول زمان پایدار بوده است.

**فرضیه فرعی اول:** مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز تأثیر معنادار دارد.

جهت آزمون فرضیه فوق قبل از اجرای تحلیل کواریانس، جهت آزمون برابری واریانس ها از آزمون لوین استفاده گردید. همانطور که در جدول ۷ مشاهده می شود آزمون لوین همگن بودن واریانس ها را مورد تأیید قرار داده است ( $P$  به ترتیب برای خرده مقیاس های رقابت، سازش، اجتناب، مصالحه و همکاری ۰/۵۴۷، ۰/۳۹۳، ۰/۸۵۴، ۰/۶۸۷ و ۰/۳۹۷ یعنی بزرگتر از ۰/۰۵ بود) بنابراین فرض استفاده از مدل تحلیل کواریانس چندمتغیری این داده ها بلامانع است.

جدول ۳. نتایج تحلیل کواریانس چندمتغیری میانگین نمره ابعاد مدیریت تعارض در مرحله پس آزمون

متغیرها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری	ضریب تا	توان آماری
رقابت	۷۴/۳۰۳	۱	۷۴/۳۰۳	۱۱/۹۸۱	۰/۰۰۲	۰/۲۷	۰/۹۱
سازش	۳۱/۷۸۲	۱	۳۱/۷۸۲	۷/۰۷۷	۰/۰۱	۰/۱۸	۰/۷۳
اجتناب	۳۵/۸۳۸	۱	۳۵/۸۳۸	۸/۵۰۵	۰/۰۰۶	۰/۲۱	۰/۸۰
مصالحه	۱۴۲/۸۴۱	۱	۱۴۲/۸۴۱	۳۶/۸۰۵	۰/۰۰۱	۰/۵۳	۱
همکاری	۶۸/۶۴۶	۱	۶۸/۶۴۶	۱۴/۱۱۲	۰/۰۰۱	۰/۳۰	۰/۹۵

نتایج حاصل از فرضیه فرعی اول پژوهش در جدول ۳ بررسی شده است. نتایج حاصل از تحلیل کواریانس چندمتغیری مربوط به مقایسه میانگین گروه های آزمایش و کنترل مرحله پس آزمون نشان می دهد که پس از کنترل میانگین نمره های پیش آزمون، بین میانگین نمره های رقابت ( $F=11/981$ ،  $P=0/002 < 0/05$ )، سازش ( $F=7/077$ ،  $P=0/01 < 0/05$ )،

$P=0/01 < 0/05$ ، اجتناب ( $F=8/505$ ،  $P=0/006 < 0/05$ )، مصالحه ( $F=36/805$ ،  $P < 0/05$ ) و همکاری ( $F=14/112$ ،  $P=0/001 < 0/05$ ) گروه‌های آزمایش و کنترل تفاوت معنادار بوجود آمده است. ضریب اتا بدست آمده برابر  $0/27$ ،  $0/18$ ،  $0/21$ ،  $0/53$  و  $0/30$  بود که بیانگر آن است که به ترتیب  $27$ ،  $18$ ،  $21$ ،  $53$  و  $30$  درصد تفاوت در میانگین نمرات ابعاد مدیریت تعارض (رقابت، سازش، اجتناب، مصالحه و همکاری) در گروه‌های آزمایش مربوط به آرایه مشاوره شغلی بوده است. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که آرایه مشاوره شغلی گروهی بر روی ابعاد مدیریت تعارض مؤثر بوده است. لذا فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر اینکه "الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز تأثیر معنادار دارد" تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی دوم:** تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است.

جدول ۴. نتایج آزمون t نمونه‌های وابسته در دو مرحله پس‌آزمون و پیگیری در گروه آزمایش

گروه	متغیر	مرحله	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
آزمایش	همکاری	پس‌آزمون پیگیری	۰/۵	۱/۱۲۵	۱۹	۰/۲۷۴
آزمایش	مصالحه	پس‌آزمون پیگیری	۰/۲۵	۱/۲۲۸	۱۹	۰/۲۳۴
آزمایش	اجتناب	پس‌آزمون پیگیری	۰/۸	۱/۹۶۲	۱۹	۰/۰۶۵
آزمایش	سازش	پس‌آزمون پیگیری	۰/۹	۲/۰۴۲	۱۹	۰/۰۵۵
آزمایش	رقابت	پس‌آزمون پیگیری	۰/۵	۱/۲۰۹	۱۹	۰/۲۴۲

جهت بررسی تفاوت میانگین‌های گروه آزمایش در دو مرحله پس‌آزمون و پیگیری از آزمون T گروه‌های وابسته طبق جدول ۴ استفاده شد، t محاسبه شده ( $t=1/125$ ,  $df=19$ ) در خرده‌مقیاس همکاری مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $sig=0/274$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و همچنین t محاسبه شده ( $df=19$ )،  $t=1/228$ ) در خرده‌مقیاس مصالحه مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $sig=0/234$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و همچنین t محاسبه شده ( $df=19$ )،  $t=1/962$ ) در خرده‌مقیاس اجتناب مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $sig=0/065$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و همچنین t محاسبه شده ( $df=19$ )،  $t=2/042$ ) در خرده‌مقیاس سازش مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $sig=0/055$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و همچنین t محاسبه شده ( $df=19$ )،  $t=1/209$ ) در خرده‌مقیاس رقابت مدیریت تعارض است که به استناد سطح معناداری محاسبه شده ( $sig=0/242$ ) که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و هیچکدام لحاظ آماری معنادار نیستند. به عبارت دیگر می‌توان گفت تفاوت مشاهده شده در میانگین‌های دو مرحله پس‌آزمون و پیگیری در ابعاد مدیریت تعارض معنادار نیست، و عامل زمان نتوانسته است بر میزان اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی اثر بگذارد و نمرات ابعاد مدیریت تعارض در دو مرحله پس‌آزمون و پیگیری تفاوت معنی‌داری نداشته است. بنابراین فرضیه فرعی دوم که عبارت بود از "تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است." تأیید می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی اول عبارت بود از: "الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز تأثیر معنادار دارد." نتایج حاصل از تحلیل کواریانس چندمتغیری نشان داد که آرایه مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی روی مدیریت تعارض مؤثر بوده است. این

نتیجه با یافته‌های پژوهشی صیادی، شفیع آبادی و کرمی (۱۳۸۹) در خصوص تأثیر مثبت و معنی دار الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر توانمندی روان‌شناختی مشاوران و همچنین پژوهش فکری و شفیع آبادی (۲۰۱۳) در زمینه مقایسه اثربخشی مشاوره شغلی به شیوه الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی و نظریه یادگیری اجتماعی کرامبولتز بر رفتار کارآفرینانه دانشجویان که مشخص ساخت هر دو الگو بر نمره کل رفتار کارآفرینانه دانشجویان اثربخش بوده است، و با نتایج پژوهش اسدی (۱۳۹۲) در زمینه اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر توانمندسازی پرستاران و پژوهش شفیع آبادی و فکری (۱۳۹۲) در زمینه اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر توانمندسازی مشاوران همخوانی دارد.

همچنین این نتایج با نتایج پژوهش ملکی‌ها (۱۳۸۷) تحت عنوان "بررسی اثربخشی آموزش مدیریت تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی و زناشویی زنان شاغل دانشگاه اصفهان" با هدف بررسی تأثیر آموزش مدیریت تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی و زناشویی زنان شاغل دانشگاه اصفهان صورت گرفته است. و به این نتیجه رسید که برنامه آموزشی مدیریت تعارض در افزایش رضایت شغلی و رضایت زناشویی و باور خودکارآمدی و کاهش تعارض کار-خانواده مؤثر بوده است. و پژوهشی که فرحبخش (۱۳۸۹) با عنوان "بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض بر میزان استرس شغلی مدیران صنعت هواپیماسازی (هسا)" انجام داد. که در این پژوهش به منظور بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض بر میزان استرس شغلی مدیران مرد صنعت هسا انجام شد. و به این نتیجه رسید که آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض به مدیران مرد بر استرس شغلی آن‌ها، مؤثر بوده است. از جهت تأثیر کار بر روی خرده‌مقیاس‌های مدیریت تعارض با پژوهش حاضر همخوانی دارد.

با توجه به مطالب و نتایج پژوهش‌های ذکر شده، به این نتیجه می‌رسیم که علت این اثربخشی را می‌توان به مفاهیم کلیدی این الگو و بسته آموزشی طراحی شده براساس این مفاهیم برای کار روی مدیریت تعارض نسبت داد. زیرا همانطور که گنجی در ۱۳۷۳

اشاره کرده یکی از مهمترین ترندهای مدیریت تعارض روشن‌سازی وظایف است اسمیت و ایندر و رات کلیف<sup>۱</sup> در ۱۹۹۵ بر حل مسأله تأکید داشتند و جانسون و جانسون<sup>۲</sup> در ۱۹۹۶ هم ترند برد-برد را بهترین راه دانستند (به نقل از روشن و کرامتی، ۱۳۸۴). روشن‌سازی وظایف با برنامه‌ریزی و هدفمندی، حل مسأله با تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری و ترند برد-برد با توجه به نیازها که سه تا از مهمترین محورهای الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی هستند مرتبط می‌باشد. همچنین ایجاد جو صمیمیت و دوستی در گروه و تقویت حس همکاری و تعیین اهداف و آرمان‌های گروه دو تا از شیوه‌های مدیریت تعارض است و پویایی به عنوان شرط بهره‌گیری از تعارض و تحول مستمر سازمان بر اساس آن شناخته شده است (کتاب الکترونیکی مدیریت تعارض، قابل دسترسی در سایت [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)). ایجاد جو صمیمیت و دوستی و حس همکاری با محور نیازها، شناخت اهداف و آرمان‌های گروه با بعد هدفمندی و اهمیت پویایی در بهره‌گیری از تعارض جهت رشد با محور پویایی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی در ارتباطند. خویش‌شناسی نیز لازمه بکارگیری خلاقیت و پویایی است زیرا فردی که می‌خواهد از یک تعارض به ظاهر مخرب برای رشد سازمان و پرسنل بهره‌گیرد باید ابتدا نظر مثبتی درباره ویژگی‌های خود داشته باشد که این با مفهوم خویش‌شناسی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی مرتبط است. بر اساس مفاهیم ذکر شده بسته‌ای طراحی شده که نحوه آموزش‌ها و تکالیفش روی مدیریت تعارض پرسنل منطقه عملیاتی گاز تأثیر داشته است. در این بسته آموزشی اعضا با تأکید بر شناخت شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض و آشنایی با محورهای ۵ گانه الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی مثل تصمیم‌گیری و هدفمندی و نیازها توانستند تشخیص دهند و تصمیم بگیرند که با توجه به اهداف و نیازها در موقعیت‌های مختلف کاری چه نوع سبک مدیریت تعارضی را بکار برند مناسب‌تر است. همچنین با تأکید بر محور خویش‌شناسی و تقویت خویش‌شناسی مناسب توانستند نسبت به تصمیم‌گیری

---

1. Smith, Inder & Ratcliff

2. Johnson

خود در زمینه انتخاب سبک مدیریت تعارض مناسب مطمئن‌تر شوند و با تأکید بر محور پویایی و خلاقیت توانستند در مواقع مورد نیاز از عهده اجرای تغییرات لازم در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض به خوبی برآیند.

**فرضیه اصلی دوم:** "تأثیر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است."

جهت بررسی فرضیه اصلی دوم از آزمون T گروه‌های وابسته استفاده شد که نشان داد تفاوت مشاهده شده در میانگین‌های دو مرحله پس‌آزمون و پیگیری در مدیریت تعارض و خشنودی شغلی معنادار نیست و عامل زمان نتوانسته است بر میزان اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی اثر بگذارد این نتایج از جهت پایداری الگوی چندمحوری شفیع‌آبادی بر سایر ویژگی‌های روانشناختی از جمله کارآفرینی با نتایج پژوهش فکری، شفیع‌آبادی، نورانی‌پور، و احقر (۱۳۹۲) که در پژوهشی به "بررسی و مقایسه اثربخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی با نظریه محدودیت و سازش گاتفردسون بر مهارت‌های کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه دانشجویان دوره کارشناسی ارشد علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران" پرداختند. و به این نتیجه رسیدند که نتایج نشان‌دهنده پایداری کارکردپذیری هر دو گروه در طول زمان بود و با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد و همچنین این نتیجه با یافته‌های پژوهش صیادی، شفیع‌آبادی و کرمی (۱۳۸۹) در خصوص تأثیر پایدار الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر توانمندی روان‌شناختی مشاوران همخوانی دارد.

با توجه به مطالب و نتایج پژوهش‌های ذکر شده، به این نتیجه رسیده شد، که علت پایداری را می‌توان به محتوای الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی نسبت داد. در سایر پژوهش‌های انجام شده از طریق الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی هم همواره این الگو بر روی متغیرهای مختلف از جمله رضایت، انگیزش، رفتار کارآفرینی، مهارت‌های کارآفرینی، و توانمندی روان‌شناختی تأثیر پایدار داشته است. این امر خود نشان‌دهنده این است که یکی از علل مهم این پایداری نتایج محورهای ۵ گانه این الگو

است زیرا محور خویشتن‌پنداری به معنای قضاوت شخص درباره خود وقتی بصورت قضاوت و نگرش مثبت درآمد به این راحتی‌ها تغییر نمی‌کند مگر شخص با شکست‌های مختلف روبرو شود یا محور هدفمندی چون با برنامه‌ریزی همراه است به راحتی عوض نمی‌شود مگر دائم این برنامه‌ها با شکست منتهی بشود یا کلاً شرایط کاری فرد عوض شود تا اهدافش هم تغییر کند. همچنین محور نیازها و سنجش نیازهای ضروری وقتی مورد توجه قرار گرفت و فرد نتایج مثبت این سنجش را در کارش بررسی کرد دفعات بعد تشویق می‌شود تا همواره سنجش نیازها را در اولویت کارهایش قرار دهد و از آن غفلت نکند. محور پویایی هم وقتی در فرد تقویت شد فرد به راحتی نمی‌تواند منفعل بشود مگر افسرده بشود یا شکست بخورد تا در آن صورت از پویایی و تحرک و خلاقیت دست بردارد و محور تصمیم‌گیری به عنوان یکی از محورهای کلیدی و مهم این الگو که در تک تک برنامه‌های زندگی و تصمیمات کاری دخیل است وقتی تقویت شود و فرد با آموزش‌هایی سبک مناسب تصمیم‌گیری را بیاموزد به راحتی این سبک را کنار نمی‌گذارد مگر تصمیماتش نتیجه معکوس دهد که بخواهد در شیوه تصمیم‌گیری خود تجدید نظر کند بنابراین وقتی پرسنل با این الگو آموزش دیدند و این ۵ محور مهم در آنان تقویت شده هنگام انتخاب سبک مدیریت تعارض مناسب به آن تکیه می‌کنند و به راحتی آن را کنار نمی‌گذارند.

**فرضیه فرعی اول:** "الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز تأثیر معنادار دارد."

نتایج حاصل از فرضیه فرعی اول بر اساس تحلیل کواریانس چندمتغیری نشان داد که رایه مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی روی ابعاد مدیریت تعارض مؤثر بوده است. این نتایج با نتایج پژوهش فکری و شفیع‌آبادی (۱۳۹۲) که در پژوهشی با عنوان "مقایسه اثربخشی مشاوره شغلی به شیوه الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی با نظریه یادگیری اجتماعی کرامبولتز بر رفتار کارآفرینانه دانشجویان مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت" که به بررسی تأثیر الگوی



چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر خرده‌مقیاس‌های تصمیم‌گیری و کارآفرینی پرداختند همسو می‌باشد.

با توجه به اینکه در جلسات آموزشی از مفاهیم ۵ گانه الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی برای ایجاد تغییر در هر یک از ابعاد مدیریت تعارض استفاده شد می‌توان اینطور استنباط کرد که بسته آموزشی طراحی شده بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل تأثیر داشته است. برای مثال در جلسه دوم آزمودنی‌ها با مفهوم رقابت در مدیریت تعارض آشنا شدند و متوجه شدند که این نوع سبک مدیریت تعارض در مواقعی مثل اقدامات سریع و غیرمعمول، موضوعات حیاتی، و در مقابل افراد غیررقابتی کاربرد دارد و توانستند با تأکید بر محور پویایی در شرایط لازم از این نوع سبک مدیریتی تعارض بهره بگیرند. همچنین تمرین کردند که با تأکید بر محور پویایی با افزایش اطلاعات از طریق مطالعه و بررسی سایت‌ها و گفتگو با افراد متبحر در کار و بکارگیری خلاقیت در کار سبک رقابتی مدیریت تعارض را در شرایط لازم بکار گیرند و به این ترتیب بر میزان خشنودی شغلی خود با انتخاب سبک مدیریت تعارض مناسب بیفزایند. در جلسه سوم مفهوم اجتناب در مدیریت تعارض به معنای اجتناب از تعارض ایجاد شده با کارکنان و مفهوم سازش (یا گذشت) در مدیریت تعارض به معنای ایثار مدیر نسبت به همکاران به اعضا معرفی می‌شود و اعضا با تأکید بر محور اهداف سبک مدیریت تعارض مناسب (سازش یا اجتناب) در موقعیت‌های مختلف کاری را مشخص می‌کنند و تمرین می‌کنند تا هدف‌های شغلی کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را مشخص کنند و اهدافی را که نیاز به اتخاذ سبک مدیریت تعارض اجتنابی یا سازشی دارند روشن کنند و میزان خشنودی شغلی خود را بر اساس بکارگیری سبک مدیریت تعارض مناسب افزایش دهند. در جلسه چهارم نقش خویش‌پنداری مثبت در بکارگیری سبک‌های متفاوت مدیریت تعارض بنا به شرایط لازم در محیط کار برای اعضا آشکار می‌شود و اعضا تمرین می‌کنند تا با بررسی دقیق ویژگی‌های خود از طریق صحبت و گفتگو با نزدیکان و همکاران پیردازند و تهیه لیستی از توانایی‌های ذاتی (استعدادها) و توانایی‌های اکتسابی (مهارت‌ها) و موفقیت‌های شغلی خود میزان قدرت تصمیم‌گیری‌شان را برای انتخاب سبک مدیریت

تعارض مناسب در شرایط مختلف کاری بالا ببرند و نسبت به انتخاب تصمیماتشان مطمئن‌تر شوند و با حرف یا نظر دیگران به راحتی این تصمیمات را تغییر ندهند و بدین ترتیب خشنودی شغلی بیشتری را بواسطه بکارگیری سبک مدیریت تعارض مناسب تجربه کنند. در جلسه پنجم اعضا با مفهوم مصالحه در مدیریت تعارض به معنای سازگار شدن با تعارض به اعضا آشنا می‌شوند و با تأکید بر محور نیازها مشخص می‌کنند که وقتی اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث تعارض شوند، برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده، و برای دستیابی به راه حل‌های مقتضی در شرایطی که فشار زمانی وجود دارد می‌توان از سبک مصالحه مدیریت تعارض بهره گرفت و تمرین می‌کنند تا با تشخیص نیازها در محیط کار زمان‌هایی را که این سبک تعارض برای تأمین نیازهای خودشان و کارکنان‌شان لازم است آن را بکار گیرند و موجب افزایش خشنودی شغلی خود و کارکنان‌شان گردند. در جلسه ششم اعضا با سبک مدیریت تعارض همکاری به معنای همکاری با کارکنان آشنا می‌شوند و با تأکید بر محور تصمیم‌گیری و آموختن شیوه صحیح تصمیم‌گیری مشخص می‌کنند که این سبک در چه مواقعی کاربرد دارد مثلاً برای افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان می‌توان از این سبک استفاده کرد و تمرین می‌کنند که مهمترین تصمیمات شغلی مورد نیاز خود را مشخص کنند و با بکارگیری سبک تصمیم‌گیری صحیح آموخته شده تصمیم بگیرند که آیا انتخاب سبک مدیریت تعارض همکاری در این شرایط مناسب است یا نه و در صورت مناسب تشخیص دادن سبک همکاری آن را بکار گیرند.

**فرضیه فرعی دوم:** "تأثیر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است."

جهت بررسی فرضیه فرعی دوم از آزمون T گروه‌های وابسته استفاده شد، و مشاهده گردید که تأثیر مشاوره شغلی مبتنی بر الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی بر ابعاد مدیریت تعارض پرسنل منطقه ۱ عملیاتی انتقال گاز در طول زمان پایدار است. نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش فکری، شفیع‌آبادی، رفاهی، و زابلی (۱۳۹۳) با عنوان "مقایسه

اثر بخشی الگوی چندمحوری شفیع آبادی و نظریه یادگیری اجتماعی کرامبولتز بر افزایش مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان روان‌شناسی و مشاوره در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت" انجام دادند و نتایج نشان داد که الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی برافزایش مهارت‌های کارآفرینی دانشجویان و خرده‌مقیاس‌هایش مؤثر است، و همچنین فکری، شفیع آبادی، نورانی پور، و احقر (۱۳۹۲) در پژوهشی به "بررسی و مقایسه اثر بخشی الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی با نظریه محدودیت و سازش گاتفردسون بر مهارت‌های کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه دانشجویان دوره کارشناسی ارشد علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران" پرداختند. و به این نتیجه رسیدند که الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر مهارت‌های کارآفرینی تأثیر پایدار دارد هم‌سو می‌باشد و نشان می‌دهد که الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی اثری پایدار دارد.

با توجه به موارد و نتایج پژوهش‌های ذکر شده علت این پایداری را می‌توان به محورهای الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی و تمرین‌هایی که بر اساس آن در این بسته آموزشی طراحی شد نسبت داد زیرا وقتی اعضا روش‌های صحیح تصمیم‌گیری را تمرین می‌کنند و بر اساس آن در محیط کار تصمیم می‌گیرند که آیا بکارگیری سبک مدیریت تعارض همکاری الان مناسب است یا نه به راحتی دچار خطا نمی‌شوند چون از قوه تجزیه و تحلیل و تشخیص و تلفیق که در محور تصمیم‌گیری آموختند برای انتخاب راهکار مناسب استفاده می‌کنند. بعلاوه وقتی تمرین کردند که مهمترین اهداف شغلی‌شان را شناسایی کنند و مشخص کنند در هر مورد سبک مدیریت تعارض سازش یا اجتناب بهتر است و برای این قضیه برنامه‌ریزی دقیق داشتند دیگر نیازی به تغییر و تردید نیست. از طرفی با تمرین روی محور پویایی و نیازها هم در شرایط رقابتی لازم به موقع تشخیص می‌دهند که آیا سبک مدیریت تعارض رقابتی یا مصالحه الان کارآمد است یا نه و چون پویا و خلاق شدند سریع می‌توانند خود را با شرایط تطبیق دهند و سبک رقابتی لازم را بکار گیرند. از همه مهم‌تر وقتی تمرین کردند که خویش پنداری خود را تقویت کنند و توانمندی‌های ذاتی (استعداد) و اکتسابی (مهارت‌ها) و موفقیت‌هایشان را شناسایی

کنند و به این ترتیب بتوانند در مواقع مقتضی با تکیه بر توانمندی‌های خود تشخیص دهند که آیا بکارگیری سبک مدیریت تعارضی که انتخاب کردند مناسب است یا نه به راحتی در تصمیم‌شان تردید ایجاد نمی‌شود و پایداری نتایج به راحتی تغییر نمی‌کند.

مهمترین محدودیت‌های این تحقیق عبارت بودند از: استفاده از پرسشنامه به عنوان تنها ابزار گردآوری اطلاعات که امکان خطای حاصل از خود گزارش‌دهی را به همراه دارد و عدم امکان کنترل تمام متغیرهای تأثیرگذار بر زندگی آزمودنی‌ها. بعلاوه با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی با تأکید بر ۵ محور مهم پویایی، هدفمندی، خویش‌پنداری، نیازها و تصمیم‌گیری از قابلیت خوبی برای اثرگذاری بر مدیریت تعارض کارکنان و ابعاد آن برخوردار بوده و کارایی‌اش نیز در طول زمان در این زمینه پایدار بوده است. بنابراین به مسئولان محترم منطقه عملیاتی گاز پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی مطابق با این الگو جهت پرسنل شرکت اجرا نمایند. همچنین به مسئولین محترم شرکت گاز پیشنهاد می‌گردد، یک‌ماه تا ۴۵ روز قبل از انجام مأموریت‌ها و دوره‌های خاص خود که عبارتند از: (دوره‌های تعمیر و نگهداری پمپ‌ها، دوره‌های تعمیر و نگهداری لوله‌ها، دوره‌های تعمیر توربین‌های گازی، دوره‌های آنالیز و اندازه‌گیری و ارتعاشات، دوره‌های پیگرانی هوشمند لوله‌های گازی، دوره‌های ایزو IMS مدیریت کیفیت، دوره‌های ایمنی و آتش‌نشانی HSE و غیره) دوره‌های آموزشی مبتنی بر مفاهیم بنیادین الگوی چندمحوری انتخاب شغل شفیع‌آبادی را آموزش دهند. تا آنان بتوانند در انجام وظایف شغلی خود از سبک مدیریت تعارض مناسب استفاده کنند.

## منابع

- اسپیکمن، جیمز و رایالز، لاینته (ترجمه زهرا مهران و مهدی جواهری کامل، ۱۳۹۰) ارزیابی دوباره نظریه تعارض برای مدیریت تعارض های چندگانه همزمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۷، ۱۷۵-۱۵۳.
- اسدی، ثریا (۱۳۹۲) "اثر بخشی مشاوره شغلی مبتنی بر رویکرد چندمحوری انتخاب شغل شفیع آبادی بر توانمندسازی شغلی پرستاران شاغل در بخش مراقبت های ویژه بیمارستان شهدای تجریش"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات تهران.
- ایزدی، احمد و مهرداد، آیدا (۱۳۹۰) مقیاس مدیریت تعارض، تهران: مؤسسه آزمون یار پویا.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، محمد هادی، عراقیه فراهانی، سمانه؛ شهام، گلسا (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، (۲، ۱)
- رابینز، استیفن (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، ۱۳۸۰)، *تئوری سازمان*، تهران: انتشارات صفار.
- رابینز، استیفن (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، ۱۳۸۳)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ پنجم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، *مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.
- شفیع آبادی، عبدالله و فکری، کاترین (1392) بررسی سطح توانمندی و راهکارهای ارتقاء توانمندی مشاوران دبیرستان های دخترانه تهران، طرح پژوهشی پژوهشکده خانه و مدرسه وزارت آموزش و پرورش.
- صیادی، علی؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ و کرمی، ابوالفضل، (۱۳۸۹). تدوین برنامه توانمندسازی روان شناختی مبتنی بر مدل چندمحوری شفیع آبادی و مقایسه اثر بخشی آن با مدل

- شناختی توماس و ولتهوس بین مشاوران دبیرستان‌های شهر رشت، فصلنامه فرهنگ مشاوره، (۱)، ۴۸-۱۹.
- فرح‌بخش، کیومرث (۱۳۸۹) "بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های مدیریت تعارض بر میزان استرس شغلی مدیران صنعت هواپیماسازی (هسا)" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده علوم انسانی.
- فکری، کاترین؛ شفیع‌آبادی، عبدالله؛ نورانی‌پور، رحمت‌الله، واحقر، قدسی، (۱۳۹۲). مقایسه اثربخشی دو دیدگاه مشاوره شغلی بر رفتار کارآفرینانه، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (۱)، ۴، ۲۲-۱۹.
- فکری، کاترین؛ شفیع‌آبادی، عبدالله؛ رفاهی، ژاله؛ و زابلی، پریسا (۱۳۹۳)، مقایسه پایداری اثربخشی دو بسته آموزشی طراحی شده بر اساس نظریه‌های مشاوره شغلی بر مهارت‌های کارآفرینی، کنگره بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران: مرکز همایش‌های صدا و سیما.
- کتاب الکترونیکی مدیریت تعارض، اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه، قابل دسترسی در سایت [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)
- کرامتی، محمدرضا و روشن، مریم (۱۳۸۴) رابطه خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، (۴)، ۴۸-۳۵.
- ملکی، مرضیه (۱۳۸۷) "بررسی اثربخشی آموزش مدیریت تعارض کار-خانواده بر رضایت شغلی و زناشویی زنان شاغل دانشگاه اصفهان" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- نیستانی، مهناز و منفردی راز، براتعلی (۱۳۸۸) بررسی رابطه خویش‌شناسی مدیران و کارکرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس مقطع متوسطه شهر بجنورد، پژوهشنامه تربیتی، ۱۸، ۲۰-۱.
- نیکنامی، مصطفی؛ مشفق، زینب و مشفق، مرجان (۱۳۸۷). بررسی تأثیر پیشینه‌های آموزشی و تجربی مدیران بر سبک مدیریت آنان از دیدگاه دبیران، مجله فناوری و آموزش، (۳)، ۱-۱۷.

وکیل، امیرمسعود (۱۳۸۶)، مدیریت تعارض، تهران: نشریه دانشگاه آزاد اسلامی، (۱، ۳).

- Cohen, M. (2004): "When it comes to negotiating business conflict". Saved From: <http://Boston.bizJournals.com/Boston/Stories>.
- Fekri, katrin & Shafiabady, abdollah. (2013). Compilation of Multi-axial Model and Social Learning Theory At Entrepreneurship Education, *Advances in Environmental Biology*, 7(8): 2013-2019.
- Fekri, katrin; Shafiabady, Abdollah; Refahi, Zhaleh & Zaboli, Parisa. (2014-A). Comparing the Effectiveness of Vocational counseling according to Shafiabady's Multi-axial Pattern of Vocational Choice (SMPVC) with Krumboltz's Social Learning Theory on Entrepreneurship Skills of the students at Marvdasht Branch, Islamic Azad University, 2nd international Conference on Entrepreneurship: Emphasizing improvement of Business Environment, Tehran.
- Fekri, katrin ; Shafiabady, Abdollah; Refahi, Zhaleh & Zaboli, Parisa. (2014-B). Comparison of efficacy of two native and non\_native multiaxial approaches on personal skills interpersonal, skills, interpersonal, intellectual, and practical of entrepreneurship, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4, 940-946.
- Rezaian, A. (2003). *Conflict management and negotiation: advanced organization behavior management*, published by Samt, 2th ed, Tehran.