

الحمد لله  
البرحمين

بسمه تعالی

عنوان

بررسی توان حل تعارض در مدیران

آذر ماه ۱۳۹۳

۱ فصل اول کلیات تحقیق.....	۱
۱.۱ مقدمه.....	۲
۲.۱ بیان مساله.....	۲
۳.۱ ضرورت مدیریت حل تعارض.....	۲
۴.۱ اهداف پژوهش.....	۳
۵.۱ جامعه‌ی مورد بررسی، حجم نمونه و روش تجزیه و تحلیل.....	۳
۶.۱ قلمرو پژوهش.....	۴
۷.۱ تعریف عملیاتی واژه ها.....	۴
۲ فصل دوم ادبیات نظری پژوهش.....	۶
2.1 مقدمه.....	۷
2.2 تعارض.....	۸
2.3 نگرش نوین نسبت به تعارض.....	۹
2.4 پیامدهای سازنده تعارض.....	۱۱
2.5 الگوی تشریک مساعی.....	۱۱
۱.۵.۲ علل خودداری مدیران از تشریک مساعی.....	۱۲
۶.۲ آموزش و نقش آن در حل تعارض.....	۱۳
۷.۲ جایگاه تعارض در مدیریت.....	۱۳
۱.۷.۲ نظریه سنتی.....	۱۳
۲.۷.۲ نظریه روابط انسانی.....	۱۴
۳.۷.۲ نظریه تعامل.....	۱۴
۸.۲ عوامل تعارضها.....	۱۴
2.8.1 عوامل فردی تعارض.....	۱۵
۲.۸.۲ عوامل سازمانی تعارض.....	۱۵
۹.۲ عوامل ساختاری.....	۱۶
۱۰.۲ تعارض های مفید و مخرب.....	۱۶

۱۸	۱۱.۲ انواع تعارض
۱۸	۱.۱۱.۲ تعارض درون نقشی
۱۸	۲.۱۱.۲ تعارض بین نقش ها
۱۸	۳.۱۱.۲ تعارض نقش متقابل
۱۹	۱۲.۲ روند تعارض
۱۹	2.12.1 مرحله اول: مخالفت بالقوه
۲۰	2.12.2 مرحله دوم: شناخت
۲۰	2.12.3 مرحله سوم: رفتار
۲۱	2.12.4 مرحله چهار: بازده
۲۲	۱۳.۲ موقعیتها و استراتژیهای مطلوب برای هر موقعیت
۲۲	2.13.1 موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی رقابت
۲۲	۲.۱۳.۲ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی همکاری برای یافتن یک راه ترکیبی
۲۳	۳.۱۳.۲ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی مصالحه
۲۳	۴.۱۳.۲ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی اجتناب
۲۳	۵.۱۳.۲ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی سازش
۲۴	۱۴.۲ تکنیکهای کاهش و رفع تعارض
۲۵	۱۵.۲ فنون ایجاد تعارض
۲۵	۱۶.۲ تعارض بر حسب طرفهای تعارض
۲۶	۱۷.۲ تعارض سازنده در مقابل تعارض مخرب
۲۷	۱۸.۲ ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی
۲۷	۱۹.۲ استراتژی ایجاد تعارض سازنده
۲۸	۲۰.۲ انواع تعارض
۲۸	۲۱.۲ عوامل و وضعیتهای تعارض آمیز
۲۸	2.21.1 عوامل فردی
۲۹	2.21.2 عوامل سازمانی
۳۰	۲۲.۲ وضعیت های تعارض آمیز
۳۱	۲۳.۲ مرور ادبیات
۳۱	۱.۲۳.۲ تحقیقات داخلی

۲۲..... ۲.۲۳.۲ تحقیقات خارجی

### 3 فصل سوم روش اجرای تحقیق..... ۳۴

۳۵ ..... ۱.۳ مقدمه

۳۷ ..... ۲.۳ روش تحقیق

۳۷ ..... ۳.۳ جامعه و نمونه آماری

۳۸ ..... ۴.۳ روش گردآوری

۳۸..... ۱.۴.۳ روش های کتابخانه ای :.....

۳۹..... ۲.۴.۳ روش های میدانی :.....

۳۹ ..... ۵.۳ روایی و پایایی پرسشنامه .....

۳۹ ..... ۶.۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها .....

### 4 فصل چهارم تحلیل نتایج..... ۴۱

۴۲ ..... 4.1 مقدمه .....

۴۲ ..... ۲.۴ ضریب آلفای کرونباخ:.....

۴۴ ..... 4.3 بررسی داده‌های پرسشنامه .....

### 5 فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات..... ۶۷

# ۱ فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱.۱ مقدمه

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. 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. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده 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. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید.

## ۲.۱ بیان مساله

آیا تعارض همیشه امری منفی است؟

علل بروز تعارض در سازمان چیست؟

آیا نحوه تاثیر تعارض بر سازمان به چگونگی واکنش مدیریت باین پدیده ارتباط دارد؟

واکنش منفی و واکنش مثبت مدیران در حل تعارض سازمان چه نتایج و پیامدهایی را در پی دارد؟

روش‌هایی مدیریت تعارض چیست؟

آیا بین متغیرهای جمعیت‌شناختی مدیران مانند سن، تحصیلات، جنسیت و ... و توان آن‌ها در حل تعارض رابطه وجود دارد؟

## ۳.۱ ضرورت مدیریت حل تعارض

امروز صاحب‌نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلیت‌ترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای

موفقیت در همه سازمانها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. از این رو این تحقیق به بررسی توان مدیران در حل تعارض در سازمان آب و فاضلاب تهران می‌پردازد.

## ۴.۱ اهداف پژوهش

### هدف اصلی تحقیق:

تعیین سطح توان حل تعارض مدیران

### هدفهای فرعی:

شناسایی تعارض مخرب از سازنده

بررسی رابطه بین متغیرهای جمعیت‌شناختی مدیران مانند سن، تحصیلات، جنسیت و ... و توان آنها در حل تعارض

بررسی واکنش مدیران با تعارض و نحوه تاثیر تعارض بر سازمان

## ۵.۱ جامعه‌ی مورد بررسی، حجم نمونه و روش تجزیه و تحلیل

این تحقیق از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. برای تنظیم پرسش‌نامه از ادبیات مکتوب و الگوی دوبرین (۲۰۰۴) و برای تحلیل اطلاعات نیز از آمار استنباطی و تحلیل همبستگی استفاده شده است. جامعه مورد بررسی مدیران شرکت آب و فاضلاب تهران هستند. نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است (Azar, 2000):



$$n \geq \frac{(N) * \left( \frac{Z_{\alpha}^2}{2} \right) * (p)(1-p)}{(N-1) * (E^2) + \left( \frac{Z_{\alpha}^2}{2} \right) * (p)(1-p)}$$

$Z= 1.96$ ،  $p= 0.5$  و  $E= 0.1$ ، منظور شده است.

متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق، سن، جنس، تحصیلات، وضعیت تأهل می‌باشند.

## ۶.۱ قلمرو پژوهش

### قلمرو موضوعی:

در این تحقیق محقق سعی نموده است به مدیریت حل تعارض با تنظیم پرسش‌نامه از ادبیات مکتوب و الگوی دوبرین با توجه به امکانات موجود پردازد و سپس با روشهای آماری به بررسی و تفسیر این نتایج پردازد.

### قلمرو مکانی

شرکت آب و فاضلاب تهران

### قلمرو زمانی

این تحقیق مربوط به زمان آذر ماه ۱۳۹۳ می باشد.

## ۷.۱ تعریف عملیاتی واژه ها

در فرهنگ لغت فارسی تعارض به معنی متعارض و مزاحم یکدیگر شدن است یا با هم اختلاف داشتن. به طور کلی تعارض زمانی رخ می‌دهد که در یک وضعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی عدم توافق وجود دارد و یا ضدیت‌های احساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد شود (جهان‌دیده کاظم پور، ۱۳۸۴).

به عقیده استیفن رایبیز کوتاه ترین تعریف از تعارض، عدم توافق بین دو یا چند گروه است. وی تعارض را فرایندی می‌داند که شخص الف در آن به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش شود (رایبیز، ۱۳۸۸).

«مولینز» تعارض را اینگونه تعریف می کند: رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می گیرد (مولینز، ۱۹۹۰، ص ۴۹۵ به نقل از دکتر فانی، ماهنامه تدبیر ۱۳۸۴).

«لوزیر» تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه تعریف می کند (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۸ به نقل از دکتر فانی، ماهنامه تدبیر ۱۳۸۴).

### تعارض به دسته‌های زیر تقسیم می‌شود:

الف- تعارض درون نقشی: زمانی اتفاق می افتد که فرد در معرض استرس قرارداد و شخص از اینکه چگونه نقش را ایفاء نماید، دارای انتظارات متعدد و در عین حال متضاد می باشد. به عنوان مثال نقش "استاد کار" که سرپرست از او می خواهد در کار مدافع اهداف سازمان باشد و از طرف دیگر کارگران نیز از او می خواهند که به عنوان نماینده آنها حامی منافع شان باشد و این دوگانگی، تعارض درون نقشی را در فرد به وجود می آورد.

ب- تعارض بین نقش ها: هر کارگر همچنین یک همسر، یک دوست، یک پدر و یک عضو از جامعه بزرگ تر است. فرد برای انجام موثر تر شغل خود ناچار است نقش پدر و همسر را در خانواده به خوبی ایفاء نکند که این مسئله منجر به ایجاد تعارض بین نقش ها می شود.

ج- تعارض نقش متقابل: وقتی دو یا تعدادی از افراد یک نقش ویژه ای را خواهند، تعارض به وجود می آید. به عنوان مثال ممکن است سرپرست و استاد کار شیوه های متفاوتی را برای تشویق یا تنبیه کارگر خود در نظر بگیرند، که این تفاوت تعارض نقش متقابل را به وجود می آورد.

## ۲ فصل دوم

### ادبیات نظری پژوهش

## ۱.۲ مقدمه

در تمامی ادوار زندگی بشر، تعارض، کشمکش و اصطکاک بین منافع رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، ارباب و رعیت وجود داشته است. تعارض، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر تعارضات به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است (نجف‌بیگی، ۱۳۸۳ و هندی چارلز ۱۳۷۵).

امروزه جوامع بشری به علت پیشینه ناخوشایندی که از تعارض دارند، به آن به عنوان یک پدیده منفی می‌نگرند. خانم ماری پارکر فالت به تعارض به عنوان یک مسأله بد و زیان‌آور نگاه نمی‌کند؛ وی می‌گوید: از طریق روابط انسانی مناسب، می‌توان از تعارض موجود در راه پیشبرد اهداف سازمانی استفاده کرد. در مقابل التون مایو تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می‌داند (میرکمالی، ۱۳۷۳). تعارض فرایندی است که در آن یک طرف عمداً سعی می‌کند کوشش طرف مقابل، گروه یا فرد دیگری را در نیل به اهداف مورد نظر سدّ نماید یا باعث محرومیت وی شود (رابینز، ۱۳۷۷).

تعارض به علل گوناگون بین افراد و گروه‌ها ظاهر می‌شود. تفاوت‌های ادراکی، شخصیتی، اعتقادی، سیاسی و مانند آن از یک طرف و استنباط‌های مختلف در مورد هدف‌های فرد، سازمان و جامعه از سوی دیگر، تعارضات گوناگونی را در محیط‌های کار دسته‌جمعی ایجاد می‌کند (رابینز، ۱۳۷۷).

تفاوت‌های قومی، زبان، گویش، تعداد زیردستان، عدم اعتماد مدیر به کارکنان، تحمیل خواسته‌های مدیر به زیر دستان و رقابت، از جمله عوامل مؤثر بر ایجاد تعارض درون سازمانی می‌باشد (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

بیشتر انسان‌ها با شنیدن واژه تعارض، دعوا و زدوخورد یا جنگ را تجسم می‌کنند؛ در صورتی که این وضعیت‌های افراطی، تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است.

مدیران در طول عمر مدیریتی خود با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند عدم توافقیها، انتقادات و جدالها، مواجه می‌شوند (دف ریچاردال، ۱۳۸۱).

فراگیری مدیریت تعارض برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحوّل، یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای فرد، خانواده یا سازمان به شمار می‌آید. 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 مناسبی بیابیم.

مدیریت تعارض از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگیها و علل بروز تعارض، آنان را در کنترل و نحوه برخورد و کاهش مسائل ناشی از تأثیر آن یاری می‌نماید (هندی چارلز ۱۳۷۵).

تعارض اگر به نحو مطلوب، مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیان‌آور نخواهد بود بلکه می‌تواند موجبات تحوّل و بهبود عملکرد را فراهم نماید، کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، دقت عمل را افزایش دهد، افکار و نظریات نوین را مطرح کند و موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان گردد. مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می‌کند تا با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها، راه حلهای مناسب بیابد.

"اگر همه مردم مثل هم فکر کنند دیگر کسی نخواهد اندیشید. کسانی که از تعارض و تضاد خوششان نمی‌آید نباید مدیریت کنند"

## ۲.۲ تعارض

تعارض<sup>۱</sup> فرایندی است که بر اساس آن شخص یا واحدی عملاً تلاش می‌کند تا مانع تحقق اهداف دیگران شود. نتیجه حاصله از آن ناکامی فرد یا واحد دیگری در حصول اهداف خود بوده یا اینکه باعث پیشبرد منافع خود می‌شود.

### مفهوم تعارض

در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک<sup>۲</sup> یا آگاهی<sup>۳</sup>، مخالفت<sup>۴</sup>، کمیابی<sup>۴</sup> و بازدارندگی<sup>۵</sup> نشاندهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

---

<sup>1</sup> Conflict

<sup>2</sup> Perception

<sup>3</sup> Opposition

<sup>4</sup> Scarcity

تعارض موضوعی است که فکر انسان را بیش از هر چیز دیگری به جز خدا و عشق به خود مشغول کرده است. بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی کردند با توسل به شیوه های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظرها را در سازمانهای خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمانهایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیطهای رقابتی با شکست مواجه می شوند چرا که اعضای چنین سازمانهایی آنقدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند (زرنوشته فراهانی، ۱۳۸۰).

## ۳.۲ نگرش نوین نسبت به تعارض

در طول سالهای اخیر، نگرشهای صاحب نظران و متخصصان مدیریت نسبت به تعارض به طور چشمگیری تغییر یافته است. برخی از مفروضات نگرش جدید عبارت است از:

- ✓ تعارض اجتناب ناپذیر است.
- ✓ تعارض شرط لازم و ضروری هر تغییر است.
- ✓ میزانی از تعارض همیشه مطلوب است.

جریان تعارض در یک مسیر خلاق و سازنده، تا حد بسیاری به چگونگی مدیریت سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد. در سازمانها تعارض می تواند بین فرد با فرد، فرد با گروه، گروه با سازمان و سازمان با سازمان به وجود آید. نکته مهم این است که تعارض باید به نحوی تحت کنترل قرار گیرد که نه هرج و مرج در سازمان به بار بیاید و نه سازمان شکل استبدادی به خود بگیرد. مدیریت تعارض توصیه می کند که باید برای رویارویی با وضع به وجود آمده، کوشش به عمل آورد و از تعارض برای ایجاد تغییرات مثبت استفاده کرد.

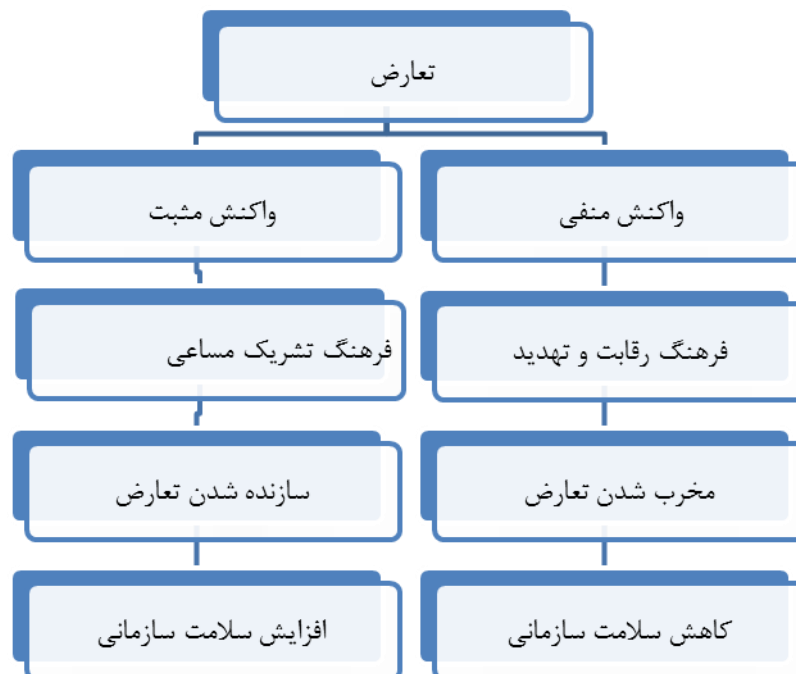
نحوه تاثیر تعارض بر سازمان به چگونگی واکنش مدیریت با این پدیده ارتباط دارد. به نظر وی مدیران به دو گونه در مقابل تعارض واکنش نشان می دهند (رابرت اونز، ۱۳۸۲):

<sup>5</sup> Blockage

1- واکنش منفی: در صورتی که واکنش مدیر در مقابل تعارض منفی باشد یعنی به فکر درمان و حل آن نباشد یا از روشهای غیر موثر برای حل آن استفاده کند؛ فرهنگ بیمارگونه ای با ویژگیهای ارباب، کشمکش و تهدید به وجود می آید که مشخصه مهم آن حاکمیت جو برد و باخت در سازمان است.

2- واکنش مثبت: چنانچه واکنش مدیر در مقابل تعارض مثبت و اثربخش باشد یعنی به فکر حل آن باشد و از روشهای موثر برای حل آن استفاده کند، فرهنگ تشریک مساعی بر سازمان حکمفرما می گردد که به نوبه خود سلامت سازمانی را تقویت می کند. (شکل ۱)

نتایج واکنش مدیران در مقابل



## ۴.۲ پیامدهای سازنده تعارض

تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه‌حلها را بهبود ببخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت اینکه بتواند پدیده تحول را تقویت کند. به طور کلی در موارد زیر نقش سازنده تعارض بیشتر قابل تامل و بررسی است (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

✓ تعارض به عنوان عامل تغییر

✓ نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری

✓ اصلاح یا تعدیل اهداف

✓ تعارض به عنوان نیروی تحریک‌کننده و انرژی‌زا

تعارض ممکن است ۴ موقعیت متفاوت در سازمان ایجاد کند (دیویز، ۱۳۷۲)

موقعیت ۱: موقعیت بازنده - بازنده است این موقعیت هنگامی رخ می‌دهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند.

موقعیت ۲: موقعیت بازنده - برنده است. موقعیتی که در آن شخص الف از ب شکست می‌خورد.

موقعیت ۳: موقعیت برنده - بازنده است. این موقعیت مربوط به زمانی است که شخص ب از الف شکست می‌خورد.

موقعیت ۴: موقعیت برنده - برنده است. موقعیتی که هر دو طرف احساس کنند که از وضعیت بهتری نسبت به قبل برخوردارند و هر دو احساس می‌کنند که برنده هستند.

## ۵.۲ الگوی تشریک مساعی

الگویی که غالب تئوری پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند، الگوی تشریک مساعی است. این همان راهبردی است که فالت آن را به عنوان وحدت بخش ۶ می‌خواند مارچ و سایموناز آن به عنوان

---

<sup>6</sup> INTEGRATION



حل مسئله یاد می کنند. بلیک و موتون در نوشته های خود بااصطلاح مواجهه مستقیم آن را توصیف کردند. گشودگی و صراحت<sup>۷</sup>، مواجهه<sup>۸</sup> نامهای دیگر برای راهبرد تشریک مساعی هستند(اسماعیلی، ۱۳۷۴).

در این استراتژی به جای اینکه انرژی و خلاقیت در جهت مخالف و کوبیدن طرف مقابل صرف شود، در حل مشکلات به کار گرفته می شود. بنابراین، از طریق این شیوه است که علل و ریشه های تعارض از سوی طرفین درگیر مورد بررسی قرار می گیرد تا نسبت به حل آن اقدام شود.

مهمترین فواید اجرای الگوی تشریک مساعی در سازمان به شرح زیر است(اسماعیلی، ۱۳۷۴):

✓ تمرکز گروه بر تولید

✓ همبستگی و رضایت گروه

✓ تامین اهداف سازمان

✓ خلاقیت و نوآوری

راهبردهای مبتنی بر تشریک مساعی در برابر پدیده تعارض، عاقلانه ترین و اثربخش ترین راه برای برخورد با آن است .

## ۱.۵.۲ علل خودداری مدیران از تشریک مساعی

بیشتر مدیرانی که از تشریک مساعی هراس دارند و سعی می کنند که از آن کناره گیری کنند، اغلب از این مسئله نگران هستند که تشریک مساعی باعث شود قدرت و اختیار آنان محدود شود و یا اینکه افراد، استفاده از این روش را نشانه ضعف مدیریت بدانند. ولی مدیران باید توجه داشته باشند که در صورت تشریک مساعی، اختیارات برای اخذ تصمیمات برای آنها محفوظ خواهد بود. تشریک مساعی نه تنها از قدرت مدیر نمی کاهد بلکه عملاً قدرت و اختیار او را در سازمان افزایش می دهد و پذیرش او را در میان گروههای سازمانی بیشتر خواهد کرد و به احتمال زیاد افراد احساس تعهد قلبی بیشتری نسبت به تحقق اهداف سازمانی خواهند داشت(سلیمانی، ۱۳۸۰).

---

<sup>7</sup> OPENNESS

<sup>8</sup> CONFRONTATION

## ۶.۲ آموزش و نقش آن در حل تعارض

آموزش مهارت‌های حل تعارض برای رهبران، مدیران و تمام کارکنان تا حد زیادی موفقیت روش تشریک مساعی را تضمین خواهد کرد. اگر سازمانی بخواهد تا به طور موفقیت آمیزی با مسئله تعارض برخورد کند باید آموزش مهارت‌های لازم را برای حل تعارض برای مورد همه کارکنان سازمان در نظر بگیرد. این آموزشها باید رویه‌ها، سیاستها و اهداف کلی سازمان در مورد تعارض و نیز مهارت‌های لازم را که کارکنان به آنها نیاز دارند در بر گیرد. این آموزشها باید قابل استفاده و تجربی باشد یعنی افرادی که در معرض این آموزشها قرار می‌گیرند باید حل موفقیت آمیز تعارض را در سازمان تجربه کنند. تحقیقات نشان داده است که اکثر سازمانهای موفق این چنین آموزشهایی را به صورت اجباری برای همه کارکنان در نظر گرفتند. بعد از طی این آموزشها، آن دسته از افرادی که توانا و علاقه مند نشان دادند باید آموزشهای پیشرفته را ادامه دهند تا به عنوان یک مربی باتجربه در زمینه حل تعارض خدمت کنند. معمولاً سازمانها باید برای ۱۰۰ تا ۵۰ نفر از کارکنان حداقل یک مربی متخصص در این زمینه در اختیار داشته باشد (زرنوشته فراهانی، ۱۳۸۰).

## ۷.۲ جایگاه تعارض در مدیریت

نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند .

دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضروری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند .

سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیتهای سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند .

### ۱.۷.۲ نظریه سنتی

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت

نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

## ۲.۷.۲ نظریه روابط انسانی

این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت (میرکمالی، ۱۳۷۱).

## ۳.۷.۲ نظریه تعامل

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تبدیلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.

نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد (گرین هاف، ۱۳۸۲).

## ۸.۲ عوامل تعارض‌زا

عوامل تعارض‌زا به دو بخش فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

## ۱.۸.۲ عوامل فردی تعارض

### شخصیت

یکی از عوامل پیدایش تعارض، شخصیت افراد است؛ زیرا برخی مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند و از اختلاف، استقبال می‌کنند، به آن علاقمندند و به دلیل خودکامگی و خودمحوری، حتی تا حد جنگ و نزاع نیز پیش می‌روند. بعضی دیگر شخصیتی آرام و متین دارند و از پرخاشگری می‌پرهیزند. نوع شخصیت این افراد عامل مؤثر در ظهور تعارض و یا عدم پیدایش آن است.

### اخلاق شخصی

اخلاق شخصی و میزان پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی نیز در ایجاد تعارض مؤثر است. اخلاق پسندیده نقش زیادی در کنترل تعارضات سازمانی ایفا می‌کند و به عکس مواردی از قبیل خشم، کینه، خودخواهی و حرص در بروز یا تشدید تعارض، بسیار مؤثرند.

### نوع ادراک و تفاوت شناختی

درک و استنباط شخصی از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود، "ادراک" خوانده می‌شود. این امکان وجود دارد که پدیده‌ای واحد به صورت‌های متفاوتی درک شود و به دنبال آن تعارض‌ها حاصل گردد یا اینکه تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر بگذارد و در نتیجه، تعارض پدید آید. باورها و عقاید ناسازگار نیز موجب اختلاف و در نهایت تعارض می‌گردد.

## ۲.۸.۲ عوامل سازمانی تعارض

### ناسازگاری در هدف‌های عملیاتی

تداخل تأمین هدف یک بخش با هدف‌های بخش دیگر موجب تعارض می‌گردد. این تداخل و ناسازگاری به عنوان مثال در بخش بازاریابی و تولید به این صورت است که بخش بازاریابی می‌کوشد بر تنوع تولیدات بیفزاید تا محصولات مطابق خواست و سلیقه‌های گوناگون مشتریان شود؛ و بی‌تردید این گونه تولیدات باعث تحمیل هزینه‌های بیشتر بر بخش تولید می‌گردد.

### وابستگی کاری

این وابستگی در زمینه مواد، منابع یا اطلاعات ظاهر می‌شود. به طور کلی هر قدر وابستگی واحدهای سازمانی به یکدیگر بیشتر شود، در صورتی که هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، امکان به وجود آمدن تعارض نیز بیشتر می‌شود.

### **کمیاب بودن منابع سازمان**

مقدار پول، تسهیلات، تجهیزات، منابع انسانی و ستادی سازمان محدود است و باید این منابع محدود را بین واحدها تقسیم کرد. هر یک از گروه‌های سازمانی می‌کوشند تا منابع بیشتری به دست آورند و همین امر موجب تعارض می‌شود.

### **ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان**

احساس بی‌عدالتی در کارکنان نسبت به ارزشیابی و وجود تبعیض در پرداخت پاداش و حقوق، عامل مهمی در بروز تعارض میان کارکنان و مدیران به شمار می‌رود.

## **۹.۲ عوامل ساختاری**

هر قدر حد و مرز مسئولیت‌ها و وظایف مبهم‌تر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، تداخل وظایف نیز عامل دیگری در ایجاد تعارض است. اگر وظیفه مشخصی همزمان به دو نفر، بدون اطلاع آنها، واگذار شود، پیامد آن، تعارض خواهد بود. هر قدر گروه بزرگتر و کارهایش تخصصی‌تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد بود. هر قدر اعضای گروه جوان‌تر باشند امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد. تغییر نیز موجب تعارض می‌گردد؛ زیرا انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد، عادت، ادراک و نگرش‌های او را بر هم زند مقاومت می‌کند (نیک گهر، ۱۳۶۹).

## **۱۰.۲ تعارض‌های مفید و مخرب**

نظریه تعامل گرا همه تعارض‌ها را خوب نمی‌داند. بعضی از تعارض‌ها حامی اهداف گروه بوده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند، چنین تعارض‌هایی کاربردی یا سازنده نام دارند. در مقابل تعارض‌هایی وجود دارند که مانع کار گروه می‌شوند که به آنها غیر کاربردی یا مخرب می‌گوئیم. مشخص کردن مرز میان مفید یا مخرب بودن تعارض نه روشن است و نه دقیق، هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی‌توان به عنوان تعارض مقبول یا نامقبول برای همه شرایط پذیرفت. نوع و سطح تعارضی که موجب درگیری مثبت و سالم برای اهداف یک گروه می‌گردد، چه بسا برای یک گروه دیگر و یا

همان گروه در زمانی دیگر کاملاً غیر عادی باشد. ملاک مهم قضاوت، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه رسیدن به هدف است، پس آن چه که مهم است تاثیر تعارض بر گروه است و نه تک تک افراد آن.

### **رقابت برای پاداش**

به علت محدود بودن پاداش ها، افراد برای گرفتن ترفیع، ترقی و نشان ها و رتبه های سازمانی با یکدیگر رقابت دارند. این موضوع از منابع بالقوه برای ایجاد تعارض در سازمان است.

تفاوت های ادراکی بین افراد در سطوح سلسله مراتب سازمان: افرادی که از یک سطح به سطح بالاتر می روند، سطح ادراک شان نیز تغییر می کند که این مسئله در بعضی مواقع موجب بروز تعارض با سطوح پایین تر می شود.

### **تعارض های وظیفه ای**

بین واحد ها یا افرادی که دارای وظایف وابسته به هم بوده و در عین حال نقش های ناسازگار با یکدیگر دارند، تعارض وظیفه ای به وجود می آید.

### **نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها**

یک پیام مهم ممکن است دریافت نشود یا دستورات یک سرپرست بد تفسیر گردد و تصمیم گیرندگان به نتایج متفاوتی برسند که این موضوع باعث ایجاد تعارض در سازمان می شود.

### **تنش بین استراتژیست ها و متخصصین**

استراتژیست ها همواره دارای دیدگاهی کل گرایانه هستند، ولی متخصصین به جزئیات توجه دارند. نگرش های مختلف از جانب این دو گروه ممکن است منجر به ایجاد تعارض شود.

### **تعارض موقعیت**

در حالی که نقش های سازمانی از اهمیت زیادی برخوردارند، رتبه بندی این نقش ها مطابق اهمیت و ارزش آنها و ایجاد شکل هرمی مدیریت منجر به ایجاد تعارض موقعیت می شود. افراد سازمان اغلب خواهان ترقی موقعیت هستند، تا حقوق بیشتر و عناوین مهم تری را به خود اختصاص دهند.

### **اختلافات و ناسازگاری های شخصی**

عدم شباهت افراد به یکدیگر و اختلاف های سلیقه ای و رفتاری ممکن است موجب بروز تعارض گردد.

## استرس های محیطی

محیط استرس آور و پر تنش حتماً باعث ایجاد تعارض می شود.

تعارض نقش: تعارض در نقش زمانی به وقوع می پیوندد که ادراک افراد و اجرای نقش با انتظارات دیگران همگونی نداشته باشد (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

## ۱۱.۲ انواع تعارض

### ۱.۱۱.۲ تعارض درون نقشی

زمانی اتفاق می افتد که فرد در معرض استرس قرار دارد و شخص از اینکه چگونه نقش را ایفاء نماید، دارای انتظارات متعدد و در عین حال متضاد می باشد. به عنوان مثال نقش "استاد کار" که سرپرست از او می خواهد در کار مدافع اهداف سازمان باشد و از طرف دیگر کارگران نیز از او می خواهند که به عنوان نماینده آنها حامی منافع شان باشد و این دوگانگی، تعارض درون نقشی را در فرد به وجود می آورد.

### ۲.۱۱.۲ تعارض بین نقش ها

هر کارگر همچنین یک همسر، یک دوست، یک پدر و یک عضو از جامعه بزرگ تر است. فرد برای انجام موثر تر شغل خود ناچار است نقش پدر و همسر را در خانواده به خوبی ایفاء نکند که این مسئله منجر به ایجاد تعارض بین نقش ها می شود.

### ۳.۱۱.۲ تعارض نقش متقابل

وقتی دو یا تعدادی از افراد یک نقش ویژه ای را خواهند، تعارض به وجود می آید. به عنوان مثال ممکن است سرپرست و استادکار شیوه های متفاوتی را برای تشویق یا تنبیه کارگر خود در نظر بگیرند، که این تفاوت تعارض نقش متقابل را به وجود می آورد (میرکمالی، ۱۳۸۲).

## ۱۲.۲ روند تعارض

مرحله اول: مخالفت بالقوه (وجود فرصت هایی برای ظهور تعارض است)

مرحله دوم: شناخت

مرحله سوم: رفتار

مرحله چهارم: بازده (اسماعیلی، ۱۳۷۴)

### ۱.۱۲.۲ مرحله اول: مخالفت بالقوه

#### ارتباط

تحقیقات نشان می دهد که مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگو مگو های موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی سدی در برابر ارتباط بوده و شرایط بالقوه ای برای تعارض را تشکیل می دهند. همچنین ارتباط بیش از حد کم و یا زیاد امکان ایجاد تعارض را بالا می برد. در نتیجه، افزایش ارتباط تا حد معینی امکان پذیر است و با تجاوز از آن مرز ارتباط بیش از حد صورت می گیرد که نتیجه اش افزایش امکان ایجاد مخالفت است.

#### ساختار

هر قدر گروهی بزرگ تر بوده و فعالیت هایش نیز تخصصی تر باشد احتمال تعارض در آن بیشتر است و هر جا که اعضای گروه جوان تر و امکان ورود عضو جدید از امکان اخراج عضوی کم تر باشد و مراقبت سفت و سخت به صورت مستمر بر فعالیت اعضای گروه باشد، امکان بالقوه تعارض در بالاترین سطح قرار دارد. همچنین محققان چنین دریافته اند که داشتن مقام و تعارض با هم نسبت عکس دارند.

#### متغیر های شخصی

عوامل شخصی، نظام های ارزشی فردی اشخاص و صفات ویژه شخصی آنها را که باعث به وجود آمدن خصوصیات اخلاقی فرد می گردد را شامل می شود. همه می دانیم احتمال ایجاد تعارض برای برخی از شخصیت های به خصوص، بسیار بیشتر است. مثلاً آنها که اقتدار طلب هستند یا افرادی که دم دم می مزاج می باشند. اینکه فردی خیال می کند که باید ماهی ۳ میلیون ریال درآمد داشته باشد اما کارفرمایش معتقد است که او لایق درآمدی کم تر از آن است و یا اینکه فردی



معتقد است این مقاله برای مطالعه مفید و جالب است و شخصی دیگر معتقد به بی ارزش بودن مقاله است، همه و همه قضاوت های ارزشی بوده و اختلافات موجود در نظام های ارزشی خود منابعی مهم در ایجاد تعارض است.

## ۲.۱۲.۲ مرحله دوم: شناخت

اگر شرایط ذکر شده در مرحله اول ایجاد ناکامی کند، امکان مخالفت به صورت عملی درخواهد آمد و این زمانی صورت می گیرد که یکی یا دو طرف از طرفین تعارض صدمه ببینند و یا از آن مطلع شوند و البته اطلاع از تعارض به این معنا نیست که درگیر شده ایم. احتمال دارد شما از اینکه خود و همکاران با هم توافق ندارید آگاه باشید. با این وجود چه بسا که این امر برای شما ایجاد تنش و اضطراب نکرده است. زمانی انسان از نظر عاطفی درگیر می شود و طرفین دچار اضطراب و سرخوردگی و خصومت می شوند که این ناهماهنگی به طور کامل احساس شود.

## ۳.۱۲.۲ مرحله سوم: رفتار

### رقابت

وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع خود باشد، دست به رقابت زده است. این کشمکش ها غالباً از اقتدار رسمی بالادستی که به هر دو طرف مربوط می شود، بهره می گیرند. به این ترتیب هر یک از طرف های درگیر تعارض از پایگاه های قدرت خود استفاده می کنند تا به پیروزی برسند.

### همکاری

وقتی هر یک از طرفین درگیر میل به ارضاء کامل مسائل مورد علاقه همه طرفین درگیر را داشته باشند، همکاری برقرار کرده است. در این حالت طرفین در پی آنند که بازده کار برای هر دو طرف مفید باشد. به این ترتیب طوری رفتار می کنند که به هدف حل مشکل برسند، یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطبیق دهند، سعی در روشن کردن اختلافات دارند.

### اجتناب

بی‌اعتنایی یا میل به طفره زدن از تظاهر به مخالفت، کار را به عقب نشینی می‌کشاند. در این حالت طرفین درگیر اجتناب می‌کنند و هر یک از آنها در قلمرویی که از قلمروی دیگری جدا است، خود را محدود می‌کنند. در صورتی که عقب نشینی مقدور نباشد، طرفین ممکن است به سرکوب بپردازد یعنی اختلافات خود را نشان ندهند.

## سازش

زمانی که طرفین درگیر بخواهند مخالفین خود را آرام کنند، ممکن است حاضر شوند منافع آنها را بر منافع خود مقدم بشمارند. یعنی اینکه یکی از طرفین برای حفظ رابطه فداکاری نماید. این رفتار را سازش می‌گوییم. بیشترین کاربرد سازش در اختلافات زناشویی وجود دارد.

## مصالحه

وقتی قرار بر این باشد که هر یک از طرفین چیزی را از دست دهد، نتیجه کار به مصالحه می‌گردد. در مصالحه برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد بنابراین وجه مشخصه مصالحه این است که هر یک از طرفین از چیزی بگذرند. مذاکره بین مدیران و اتحادیه‌ها از جمله موقعیت‌هایی است که جهت رسیدن به توافق نیاز به مصالحه دارد.

## ۴.۱۲.۲ مرحله چهارم: بازده

تأثیر متقابل رفتار تعارض آمیز پیامدهایی در بر دارد. ممکن است این پیامدها به پیشرفت عملکرد گروهی انجامیده و یا برعکس مانع پیشرفت عملکرد گروهی شوند که آن را به ترتیب بازده کارکردی و غیر کارکردی می‌نامیم.

## بازده کارکردی

تصور وضعیتی که تعارض آشکار بتواند کارکردی باشد دشوار است. ولی چه بسیار است مواردی که موجب بهبود عملکرد گروهی می‌شود. تعارض زمانی سازنده است که کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد، خلاقیت فردی را تحریک نماید، کنجکاوی را تشویق کرده و وسیله‌ای فراهم سازد که به کمک آن بتوان مسائل را بازگو و تنش را از بین برد.

تعارض با اجازه دادن به رعایت همه نکات در تصمیم‌گیری موجب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. تعارض به گروه اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعالی به تصمیم‌گیری‌های که چه بسا بر مفروضات سست و دقت و تأمل ناکافی

استوار است، پردازد. تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته و از این رو آفرینش نظریات جدید را قوت می بخشد. تعارض بررسی مجدد فعالیت و اهداف گروه را بهبود بخشیده و امکان پاسخگویی گروه را در امر تغییر افزایش می دهد.

## **بازده غیر کارکردی**

عواقب منفی تعارض بر عملکرد گروه و یا سازمان بسیار شناخته شده است. می

توان به صورت خلاصه شده گفت مخالفت مهار نشده ایجاد نارضایتی می کند و سبب

می شود دلبستگی های مشترک از بین رفته و در نتیجه گروه از هم بگسلد. از جمله نتایج نامطلوب تعارض غیر کارکردی در گروه کند کردن ارتباط و کاهش همبستگی گروهی، کم ارزش شدن اهداف گروه و در مقابل در اولویت قرار دادن نزاع میان اعضاء است. هر قدر کار تصمیم گیری گروهی خلاق تر و بدون برنامه ریزی باشد، احتمال سازنده بودن تعارض داخلی بیشتر است. گروه هایی که در

رویارویی با مشکلات نیاز به شیوه های تازه دارند از گروه هایی که فعالیت شان برنامه ریزی شده است، از تعارض کارکردی بیشتری سود می برند (دفت ریچاردال، ۱۳۸۱).

## **۱۳.۲ موقعیت ها و استراتژی های مطلوب برای هر موقعیت**

### **۱.۳.۲.۱ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی رقابت**

- ✓ زمانی که اقدام سریع و قطعی، حیاتی و بسیار ضروری است.
- ✓ برای موضوعات مهم در جایی که اقدامات غیر معمول مورد نیاز است. (همانند کاهش هزینه و اجرای قوانین غیر معمول)
- ✓ در مقابل افرادی که از رفتارهای غیر رقابتی استفاده می کنند.

### **۲.۱۳.۲ موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی همکاری برای یافتن یک راه ترکیبی**

- ✓ زمانی که توجه هر دو طرف به مصالحه است.

وقتی هدف یادگیری است.

- ✓ به منظور ایجاد دید روشن در افراد با دیدگاه های متفاوت.
- ✓ جهت ایجاد تعهد در افراد با مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری.

### ۳.۱۳.۲ موفقیت های مناسب برای کاربرد استراتژی مصالحه

- ✓ زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث ایجاد تعارض شوند.
- ✓ وقتی هر دو طرف تعارض دارای قدرت برابر هستند و هر دو در هدف مورد نظر ذینفع می باشند.
- ✓ برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.
- ✓ به منظور دستیابی به راه حل های مقتضی در شرایطی که فشار زمانی محدود کننده وجود دارد.
- ✓ به عنوان یک راه حل کمکی، زمانی که همکاری و رقابت موفقیت آمیز نیست.

### ۴.۱۳.۲ موفقیت های مناسب برای کاربرد استراتژی اجتناب

- ✓ زمانی که موضوع جزئی است و یا مسائل مهم تری در جریان است.
- ✓ وقتی که فرد برای دستیابی به منافع خود شانس ندارد.
- ✓ زمانی که وجود تعارض مزایای بهتری نسبت به حل تعارض دارد.
- ✓ برای ایجاد خونسردی و آرامش در افراد تا بعداً بتوان از استراتژی دیگر استفاده نمود.
- ✓ وقتی جمع آوری اطلاعات مهم تر از تصمیم و انتخاب فوری به نظر می رسد.
- ✓ زمانی که دیگران می توانند تعارض به وجود آمده را به طور مؤثرتر حل کنند.
- ✓ وقتی به نظر می رسد تعارض وجود آمده علامت و نشانه ایجاد موضوعات دیگر است.

### ۵.۱۳.۲ موفقیت های مناسب برای کاربرد استراتژی سازش

- ✓ وقتی فرد در می یابد که اشتباه می کند.

- ✓ زمانی که موضوع برای دیگران از اهمیت بیشتری برخوردار است.
- ✓ برای کسب اعتبار اجتماعی در موضوعات عمومی.
- برای کاهش زیان، وقتی فرد با ادامه تعارض در حال ضرر کردن زیاد است.
- ✓ وقتی که هماهنگی و ثبات اهمیت بیشتری دارد.
- ✓ زمانی که فرد می خواهد به زیر دستان فرصت دهد تا با یادگیری
- ✓ اشتباهات، مهارت های خود را بهبود بخشد (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

## ۱۴.۲ تکنیک های کاهش و رفع تعارض

### توسعه منابع

هنگامی که کمیاب بودن منابع موجب تعارض می شود، توسعه آن تعارض را برطرف می سازد. توسعه منابع راه حل بسیار مفیدی است؛ زیرا هر دو طرف متعارض را راضی می کند.

### مذاکره

این فن طرفین را ملزم می کند که برای بحث درباره موضوعات مورد اختلاف رو در روی هم قرار گیرند و مسئولیت حل تعارض را خود به صورت مشترک بر عهده بگیرند. استفاده از این روش مستلزم آن است که طرفین به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل گرایش داشته باشند. در این روش طرفین با یافتن نقاط اختلاف و تأکید بر مشترکات، راهکارهایی را مطرح می سازند و از این طریق عواملی که موجب تعارض شده اند، شناسایی می شوند.

### داوری شخص ثالث

هنگامی که تعارض شدید است، از شخص سومی که مورد قبول طرفین باشد، خواسته می شود تا به تعارض میان دو طرف خاتمه دهد. گاهی مدیران باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشند. ممکن است فقدان تعارض علامت رکود سازمان باشد و یا ممکن است حاکی از آن باشد که گروه ها انگیزه ای برای بحث و گفتگو بر سر عقاید سنتی و پذیرفته شده ندارند. در اینجا مدیران می توانند با ایجاد تعارض سازنده گروه را به تحرک وادارند و برای آنها انگیزه ایجاد کنند (نجف بیگی، ۱۳۸۳).

## ۱۵.۲ فنون ایجاد تعارض

### ارتباطات

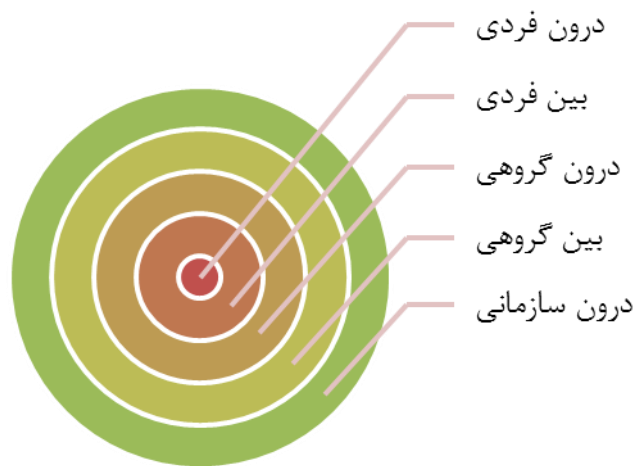
مدیران با تحریف و دستکاری پیام‌ها و مجاری ارتباطی می‌توانند تعارض را ایجاد کنند. ایجاد و ابهام و دادن شکل تهدید به پیام‌ها، تعارض را به دنبال دارد. پیام‌ها می‌توانند از مجاری رسمی و یا غیر رسمی انتقال داده شوند.

### عدم تجانس

استفاده از افرادی که دارای پیشینه، تجربه و ارزش‌های متفاوت با اعضای دیگر هستند، تعارض ایجاد می‌کند. عدم تجانس فرد با دیگران می‌تواند واقعی یا ساختگی باشد. ممکن است فردی نقش مخالف با نظریات و ایده‌های دیگران را ایفا کند و یا آنکه واقعا مخالف آنها باشد (میرکمالی، ۱۳۷۷).

## ۱۶.۲ تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

- ✓ تعارض درون فردی
- ✓ تعارض میان افراد
- ✓ تعارض درون گروهی
- ✓ تعارض میان گروهی
- ✓ تعارض میان سازمانها
- ✓ تعارض میان اشخاص
- ✓ گروه‌ها (میرکمالی، ۱۳۷۷)



شکل ۱-۲ سطوح تعارض

## ۱۷.۲ تعارض سازنده در مقابل تعارض مخرب

نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف های سازمانی پشتیبانی می کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می شوند و حالت غیرسازنده ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می گویند. هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است. در موارد زیر تعارض می تواند سازنده باشد.

- ✓ هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد.
- ✓ زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود.
- ✓ هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد.
- ✓ هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

## ۱۸.۲ ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

استیفن رابینز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است (رابینز، ۱۳۸۲):

### اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی)

اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد.

### اختلاف‌های ساختار

اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد.

### اختلاف‌های ارتباطی

اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است.

## ۱۹.۲ استراتژی ایجاد تعارض سازنده

✓ در سازمان فرهنگ سازمانی را تغییر دهید.

اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد».

✓ از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید

یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد.

✓ سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید



تصمیم گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد (رابینز، ۱۳۷۷).

## ۲۰.۲ انواع تعارض

### تعارض پایه ای

تعارضی است که غالباً به شکل عدم توافق اساسی بر سر اهداف کار و وسائل لازم برای انجام آنها رخ می‌دهد موقعی که افراد همه روزه با یکدیگر کار می‌کنند، این یک امر عادی است که دیدگاه‌های متفاوتی راجع به برخی از مسائل اساسی محیط کار به وجود آید. معمولاً افراد بر سر مسائلی از قبیل اهداف سازمانی و گروهی، تخصیص منابع، توزیع پاداش‌ها، خط مشی‌ها و روش‌های کار و تعیین وظایف با هم به توافق نمی‌رسند.

### تعارض عاطفی

مربوط به مشکلات میان اشخاص است و از احساساتی مانند عصبانیت، عدم اطمینان، نفرت و ترس و نارضایتی و مواردی از این قبیل سرچشمه می‌گیرد. این تعارض تحت عنوان برخورد شخصیت‌ها معروف است. تعارض‌های عاطفی انرژی افراد را از بین می‌برد و آنها را از اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازد. ناراحت‌کننده ترین تعارض برای افراد تعارض در روابط مافوق\_ زیر دست می‌باشد (اسماعیلی، ۱۳۷۴).

## ۲۱.۲ عوامل و وضعیت‌های تعارض آمیز

### ۱.۲۱.۲ عوامل فردی

#### اخلاق شخصی

پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی است و به طور کلی در بعد اخلاق شخصی مواردی از قبیل حرص و طمع، خودخواهی، حسد، خشم، غیبت، بدگویی، کبر و نخوت، دنیا گرایی و .... منجر به تشدید تعارض در سازمان می‌شود.

#### ویژگی‌های شخصی

با نهاد اولیه فرد، در آغازگری، شدت بخشیدن و یا پافشاری در تعارض مؤثر می‌باشد. برخی از مردم از لحاظ شخصیتی آرام و انفعالی و بعضی دیگر پر سر و صدا و پرخاشگر هستند. در برخی تقسیم بندی های شخصیت افراد در دسته واقع گرا، رفتاری پرخاشگرانه را موجب می‌شود که در شکل دهی به تعارض فردی بی تأثیر نیست.

## ارزش‌ها

بیانگر ایمان و اعتقادات اولیه می‌باشند و نمایانگر یک شیوه خاص رفتار و یا حالت نهایی وجود از نظر شخصی یا از دید اجتماعی به شیوه های مخالف آن رفتار می‌باشد. اگر ارزش‌های متضادی در سازمان حاکم شود حاصل آن تعارضات شدیدی است که بعضاً سازمان را به رکود و سکون می‌کشاند.

## ادراک

روندی است که به وسیله آن افراد تأثیرات حسی خود را برای آنکه محیط خود را باب میل خود کنند تنظیم و تعبیر می‌کنند. اگر برداشت و درک نادرستی از نیازها و منس و شخصیت خود در فرد ظاهر شود و یا در صورتی که عدم درک و شناخت از گروه یا سازمان فرد به وجود آید زمینه ساز ایجاد تعارض خواهد شد.

## ۲.۲۱.۲ عوامل سازمانی

### ساختار سازمانی

در صورتی که ساختار سازمان ارگانیک باشد به لحاظ اینکه انسانی، پویا و انعطاف پذیرند زمینه بروز تعارض را تا حدود زیادی از بین می‌برند. در ساختار مکانیکی انسان و نیازهای او کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و خود به خود تعارض ایجاد خواهد شد.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یک سری ارزش‌ها و باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضای جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کار و تفکر، جستجو می‌شود. از عواملی که در زمینه فرهنگ سازمان‌ها نقش زیادی در ایجاد تعارض دارد قدرت فرهنگ است. معمولاً تعارض در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ضعیفی هستند بیشتر است.

### اندازه و بزرگی سازمان

اندازه و بزرگی سازمان با رشد و توسعه سازمان بخش‌های آن به صورت قسمت‌های متعدد در می‌آید و کارکنان این قسمت‌ها چنین احساس می‌کنند که از سایر افراد شاغل در سازمان جدا شده‌اند. بزرگی سازمان باعث افزایش احتمال ایجاد تعارض در سازمان می‌شود.

## **تکنولوژی**

تکنولوژی باعث سرشکن شدن کارها و وظایف بین قسمت‌ها شده و موجب افزایش وابستگی بین قسمت‌ها می‌شود. وابستگی بین گروه‌ها موجب به وجود آمدن اوضاع و شرایطی می‌شود که به تضاد و تعارض می‌انجامد.

## **ضوابط و مقررات سازمان**

ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همنا کردن عملیات سازمان لازم و ضروری است ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشاء تضاد و تعارض می‌شود و آن زمانی است که قوانین برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته می‌شود (زرنوشته فراهانی، ۱۳۸۰).

## **۲۲.۲ وضعیت‌های تعارض آمیز**

### **تعارض عمودی**

بین رده‌های سلسله‌مراتبی رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم توافق مافوق \_ زیر دست بر سر منابع، اهداف، سررسیدها و یا نتایج عملکرد است.

### **تعارض افقی**

بین اشخاص یا گروه‌های یک سطح سازمانی رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم همخوانی و سازگاری بر اساس اهداف، کمیابی منابع و عوامل مربوط به روابط اشخاص است.

### **تعارض صف و ستاد**

بین کارکنان صف و ستاد رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم توافق بر سر این است که چه کسی اختیار کنترل مسائل خاصی از قبیل انتخاب کارکنان و اقدامات مربوط به خاتمه خدمت را دارد.

### **تعارض نقش**

زمانی اتفاق می افتد که انتظارات شغلی، نامشخص، ناقص و یا ناراحت کننده است که شامل مشکوک بودن انتظارات، زیاد یا کم بودن انتظارات یا عدم سازگاری انتظارات است.

متأسفانه کلیه تلاش‌های مدیریت مستقیم تعارض به این نتیجه نمی‌رسد و شرایطی وجود دارد که یکی از طرفین از نتایج حاصله نفع می‌برد و یا هیچکدام از آنها از نتایج نفع نمی‌برند (محمودآبادی، ۱۳۸۴).

## ۲۳.۲ مرور ادبیات

### ۱.۲۳.۲ تحقیقات داخلی

۱- فیاضی (1388) در تحقیق تعارض درک شده و سبک‌های مدیریت تعارض در دانشگاه فردوسی مشهد نشان داد که اگرچه اختلاف معناداری از لحاظ ادراک تعارض و سبک‌های اداره تعارض بین مدیران و کارکنان وجود ندارد اما کارکنان به نسبت مدیران، تمایل بیشتری به سبک اجتناب و مصالحه دارند.

۲- فرجبد و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای باهدف تعیین تأثیر مدیریت تعارض و گشودگی روابط بر اعتماد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های دولتی رشت انجام داد، نشان داد که بین تعارض فرآیندی و رابطه‌ای با اعتماد، رابطه معکوس معنا دار وجود دارد و گشودگی ارتباط و مدت تعارض بر رابطه تعارض و اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد، ولی شدت تعارض باعث کاهش اعتماد می‌شود. لذا به مدیران توصیه می‌شود با به کارگیری راهبردهای مناسب مدیریت تعارض به افزایش اعتماد کارکنان و موفقیت سازمان نایل آیند.

۳- سلیمانی (۱۳۸۰) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و متوسطه بیان نمود کسانی که سطح رضایت شغلی و روحیه بالا دارند، در مقایسه با کسانی که از رضایت شغلی و روحیه پایینی برخوردارند، بیشتر به کاربرد شیوه‌های اثربخش در برخورد با تعارض‌های بین فردی گرایش نشان می‌دهند؛ همچنین افرادی که نگرش سنتی (منفی) نسبت به تعارض دارند، در مقایسه با افراد دارای نگرش مثبت، بیشتر تمایل به اجتناب و کناره‌گیری از موقعیتهای تعارضی دارند.

۴- اسماعیلی (۱۳۷۴) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان ریشه‌یابی تعارض درون سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی نشان داد که تفاوت‌های قومی، زبان، گویش، تعداد زیردستان، عدم اعتماد مدیر به کارکنان، تحمیل خواسته‌های مدیر به زیر دستان و رقابت، از جمله عوامل مؤثر بر ایجاد تعارض درون سازمانی می‌باشد.

۵- محمودآبادی (۱۳۸۴) در تحقیق خود با عنوان بررسی آگاهی، نگرش و عملکرد مدیران بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در مورد تعارض با استناد به نتایج پژوهش برزن بیان نموده که بین ساختار سازمانی و میزان تعارض بین کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین هر یک از ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) با میزان تعارض شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

## ۲.۲۳.۲ تحقیقات خارجی

۱- تحقیق ارنست گری (۱۹۹۳) تحت عنوان «شیوه‌های مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران ستادی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اوهایو» نشان داده است که مدیران در برخورد مستقیم با افراد از شیوه تسلط و در برخوردهای غیر مستقیم از شیوه اجتناب جهت کنترل تعارض‌های بین فردی استفاده می‌نمایند. این تحقیق پیشنهاد میکند که مدیران بایستی با توجه به موقعیت‌های مختلف تعارضی از هر پنج نوع شیوه مدیریت تعارض استفاده کنند.

۲- پوتنام (۱۹۸۷) طی تحقیق در خصوص رابطه سطح سلسله مراتب و سبک‌های مدیریت تعارض به این نتایج رسیدند که اعضای سازمان‌ها در برخورد با زیر دستان عموماً سبک‌های رقابتی، در برخورد با سرپرستان از سازش یا همکاری و در برخورد با هم‌تایان خود از سبک‌های سازشی یا اجتنابی استفاده می‌کنند. بنابراین سبک مدیریت تعارض با سطح سلسله مراتبی رابطه دارد.

۳- کاناری و اسپتیزبرگ (۱۹۸۹) تحقیقی به منظور بررسی رابطه شایستگی فردی و مدیریت تعارض انجام دادند، نتایج حاصله نشان داده است که کار برد شیوه‌های مبتنی بر ایجاد وحدت (همکاری و تشریک مساعی) رابطه مثبت و کاربرد شیوه‌های مبتنی بر احتراز و جدایی انداختن، رابطه منفی با شایستگی فردی افراد دارد.

۴- فریس جوی<sup>۹</sup> (۱۹۹۲) در تحقیقی انواع استراتژیهای بکار گرفته شده جهت اداره تعارض را در سه نوع سازمان (مدارس، مراکز عالی بهداشت و مراکز آموزش پرستاری) بررسی کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دو گروه مدیران مدارس و سرپرستان مراکز عالی بهداشت معتقدند که تعارض را می‌توان با برقراری ارتباطات صحیح و اطلاعات صریح اداره کرد و مدیران مراکز آموزش پرستاری با ایجاد جو سالم سازمانی سعی در اداره تعارض داشتند.

۵- باندیسو<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۲) در تحقیقی نشان داد که مدیران مدارس دو روش تشریک مساعی و سازش را بیشتر بعنوان روش اداره تعارض بکار می‌برند و روش‌های تسلط و اجتناب را کمتر بکار می‌برند. این مطالعه ضمناً پیشنهاد می‌کند که همه مدیران و معلمان ضروری است که در زمینه مدیریت آموزشی بویژه مدیریت تعارض آموزش ببینند و از قوانین آموزشی اطلاعات کافی کسب کنند.

۶- سیمونتی و نیکودیم<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹) در تحقیق خود به منظور بررسی شیوه‌های مؤثر و غیر مؤثر مدیریت تعارض نشان داده است که اکثر پاسخگویان از شیوه تشریک مساعی بعنوان یک شیوه مؤثر مدیریت تعارض نام برده‌اند. مدیران رده بالای سازمانی، چون با اعمال قدرت می‌توانستند نظرات خود را به طرف‌های مقابل تحمیل نمایند از شیوه تسلط نیز به عنوان یک شیوه مؤثر یاد کرده بودند.

---

<sup>9</sup> Fris joy

<sup>10</sup> Bonesio

<sup>11</sup> Simonetti and Nykodym

فصل سوم  
روش اجرای تحقیق

### ۱.۳ مقدمه

در طول سالیان و از ابتدای حیات بشر، انسان همیشه با تحقیق سروکار داشته است. آنچه در اینجا اهمیت دارد آنکه تحقیقی می تواند راهگشا باشد که بر اساس اصول و موازین علمی صورت پذیرد.

تحقیق در لغت به معنای درست و راست گردانیدن، پیدا کردن، یافتن یا جستجوی حقیقت آورده شده است. تعاریف به عمل آمده از تحقیق و پژوهش فراوانند. تحقیق به روش علمی را مجموعه مقررات و قواعدی دانسته اند که چگونگی جستجو برای یافتن حقایق مربوط به یک موضوع را نشان می دهد. در جایی دیگر آن را حقیقت پژوهی نامیده اند و گروهی از دانشمندان اینگونه تحقیق را عملی منظم که در نتیجه آن پاسخ هائی برای سوالات مندرج در موضوع تحقیق بدست خواهد آمد تعریف کرده اند.

در هر صورت مشخص است که وجه اشتراک در همه این تعاریف جستجوی حقیقت است و حقیقت پیک پدیده ذهنی است که با واقعیت ( یعنی وجود عینی مطابقت دارد هر چند ممکن است این امر در علوم تجربی صحیح باشد لیکن در علوم نظری چنین است) به هر حال مانیز در روش تحقیقی که بحث خواهیم کرد دنبال یافتن حقیقت خواهیم بود. به صورت خلاصه منظور ما از روش علمی تحقیق، مجموعه قواعد و رویه ای است که محقق برای جمع آموری حقایق و واقعیت ها دنبال می کند تا سپس آنها را تفسیر، تبیین و اثبات نماید.

جان دیوئی معتقد است: " اولین مرحله تحقیق احساس وجود یک مشکل است؛ بهاین معنی که پژوهشگر در کار خویش با مانع یا مشکلی روبرو گردیده است که در حل آن ابهام یا تردید دارد و نمی تواند در مقابل آن ساکت بماند." بنابراین این نقطه آغازین در انجام هرگونه پژوهش یا تحقیقی بسیار مهم است و نقش آموزش افراد برای مسئله یابی که در برخی نظام های آموزش و پرورش بر آن بسیار تاکید می شود نیز از همین امر نشات می گیرد. هرچه ضرورت پرسشدر هنگام تدریس برای فراگیر بیشتر مطرح شود و از او خواسته شود تا ذهن خود را برای طرح سوالات بیشتر فعال سازد می توان انتظار داشت که در آینده نیاز به تحقیق و پیشرفت در او ارتقا یابد.

اولین مرحله از تقسیم بندی تحقیق را می توان منوط به هدف از انجام تحقیق دانست. بدین صورت که آیا هدف از انجام تحقیق علائق علمی محقق است یا احتیاجات عملی. بدین شکل که محقق برای موشکافی در تجربیات خود و دیگران،



کنجکاوی های علمی و یا الهامات و فرضیات علمی محض بنبال اجرای تحقیق است و یا اینکه هدف کسب اطلاعاتی است که بتواند مشکل یا مسئله فوری را حل نمود. هویا زمینه را برای تصمیم گیری در مورد یک موضوع یا مسئله خاص فراهم نماید. چنانچه هدف اول مد نظر باشد با تحقیق بنیادی روبرو هستیم که در تعریف آن گفته میشود: " تحقیقی است که برای گسترش و بسط دانش یا علوم پایه در یک نظام و بخاطر فهم آن طرحریزی می شود. ممکن است همپها بخشی از این دانش در آینده کاربرد داشته باشد ولی معمولاً خود محقق در کاربرد نقشی ندارد. " اگر چنانچه تحقیق برای هدف دوم انجام شود آن را تحقیق کاربردی می نامند و در تعریف آن گفته می شود: " این نوع تحقیق بر روی یافتن راه حل مسائل فوری با ماهیت عملی متمرکز می شود و بنابراین این تحقیقات جنبه عملی داشته و معمولاً خود محققین در کاربرد نتایج دخیل می باشند. " بدیهی است تقسیم بندی های متعدد دیگری برای روش های تحقیق وجود دارد که در ادامه مباحث مورد بررسی و بحث قرار خواهد گرفت.

آنچه در این مقدمه اهمیت دارد آنکه تحقیق از دیرباز با آدمی همراه بوده است و در طول تاریخ به شیوه ها و روش های مختلفی آنرا انجام داده است . چنانچه انسان با تحقیق آشنا نمی شد و و اقدام به انجام آن نمی کرد آیدانش و علم انسان تا بدین پایه امروزی بود ، مسلماً پاسخ منفی است بنابراین تحقیق هم از دیدگاه فردی و هم از دیدگاه اجتماعی یک ضرورت است و انسانی که جستجو و تحقیق را در زندگی خود نداشته باشد ، تصویری از رشد و تکامل هم برای او نمی توان داشت. علاوه بر این ضرورت انجام تحقیق از دیدگاه علمی نیز انکار ناپذیر است چه "تحقیق را مایه حیات علم دانسته اند" (آرش حبیبی، پارس مدیر)

در این فصل ما به بررسی اجمالی روش تحقیق، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، معرفی جامعه و نمونه آماری پرداخته و روش تحلیل داده ها را معرفی می کنیم. چارچوب کلی روش تحقیق که مورد بحث است به طور کلی طرح گردیده است.

## ۲.۳ روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و با توجه به اینکه عیناً وضعیت موجود توصیف می شود از بعد ماهیت توصیفی-همبستگی می باشد محقق با استفاده از زمینه فراهم شده از طریق تحقیقات بنیادی به بررسی توان مدیران در حل تعارض در سازمان آب و فاضلاب تهران پردازد.

در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع بوده و میخواهد بداند پدیده، متغیر، شی یا مطلب چگونه است. در این تحقیق عیناً وضعیت موجود در سازمان آب و فاضلاب تهران بحث قرار می گیرد و چگونگی وضعیت را مورد تحلیل قرار می دهد. و به کشف و تصویر سازی ماهیت می پردازد.

## ۳.۳ جامعه و نمونه آماری

جامعه عبارت است از گروهی از افراد، اشیاء یا حوادث که حداقل دارای یک صفت یا ویژگی مشترک هستند. مجموعه افراد یا چیزهایی را که می خواهیم یک یا چند ویژگی درباره آنها را مطالعه کنیم یک جامعه آماری می نامیم. جامعه آماری ممکن است متناهی یا نامتناهی باشد. مثلاً جمعیت افرادی که در دو سال گذشته بدنیا آمده اند متناهی، ولی جمعیت افرادی که از فروردین امسال به بعد بدنیا می آیند نامتناهی است.

جامعه تحقیق به جمعیتی گفته میشود که ما قصد مطالعه آن را داریم و بطور کلی پیمایش ما بر آن متمرکز است. (بیکر، ۱۳۷۷)

بطور کلی دو مجموعه عوامل در تعریف و تعیین حدود جمعیت مهم هستند:

۱- مقتضیات مسأله، چرا که پاسخگویی به هر مسأله معین، انتخاب جمعیتی مناسب و مربوط به آن را ایجاد می کند.

۲- محدودیت های عملی، زیرا دامنه شمول تحقیق متأثر از امکاناتی است که در اختیار محقق قرار دارد. (سرای، ۱۳۷۲)

هدف نهایی آمار استنباطی برآورد ویژگی های جامعه است.

در این تحقیق با توجه به حجم جامعه آماری که مربوط به سازمان آب و فاضلاب تهران می‌باشد از جامعه آماری به روش فرمول کوران نمونه‌گیری کرده پرسشنامه تحقیق بین اعضای نمونه پخش و جمع آوری خواهد شد.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)d + Z^2 pq}$$

N: حجم جامعه آماری

n: حجم نمونه

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می‌باشد

p: مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می‌توان آن را ۰.۵ در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می‌رسد.

q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند ( $q = 1-p$ )

d: مقدار اشتباه مجاز (در این پژوهش مقدار خطای مجاز ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است).

### ۴.۳ روش گردآوری

روش های گردآوری اطلاعات را به طور کلی به دو طبقه می‌توان تقسیم کرد:

#### ۱.۴.۳ روش های کتابخانه ای:

روش های کتابخانه ای در تمامی تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی در بعضی از آنها در بخشی از فرآیند تحقیق از این روش استفاده می‌شود و در بعضی از آنها موضوع تحقیق از حیث روش، ماهیتاً کتابخانه ای است و از آغاز تا انتها متکی بر یافته های تحقیق کتابخانه ای است. (حافظ نیا، ۱۳۸۸)

### ۲.۴.۳ روش های میدانی :

روش های میدانی به روش هایی اطلاق می شود که محقق برای گرد آوری ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط ، و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد ، اعم از انسان ، مؤسسات ، سکونت گاه ها ، موردها و غیره ، اطلاعات مورد نظر خود را گرد آوری کند . در واقع ، او باید ابزار سنجش یا ظروف اطلاعاتی خود را به میدان ببرد و با پرسش گری ، مصاحبه ، مشاهده و تصویربرداری آنها را تکمیل نماید و سپس برای استخراج ، طبقه بندی و تجزیه و تحلیل به محل کار خود بر گردد .

روش های متداول و معروف گرد آوری اطلاعات میدانی عبارت اند از : پرسش نامه ای ، مصاحبه ای ، مشاهده ای ، آزمون ، تصویربرداری ، ترکیبی .

در این تحقیق از روش کتابخانه ای و سایتهای علمی استفاده شده . در روش میدانی از پرسشنامه استفاده شده است .

### ۵.۳ روایی و پایایی پرسشنامه

قبل از بکارگیری ابزارهای اندازه گیری لازم است پژوهشگر از طریق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه گیری موردنظر و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می آیند) اطمینان نسبی پیدا کند.

روایی تحقیق بصورت روش قضاوتی و مشورت از اساتید راهنما و مشاوره بهره گرفته شده است. برای سنجش پایایی از روش آزمون-آزمون مجدد و با استفاده از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

### ۶.۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

پس از اینکه پژوهشگر روش تحقیق خود را مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب داده های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه های خود جمع اوری کرد اکنون نوبت آن است که با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسبی که با روش تحقیق سازگاری دارد داده های جمع آوری شده را دسته بندی و تجزیه و تحلیل نماید و در نهایت فرضیه هایی را

که تا در این مرحله در تحقیق هدایت کرده اند در بوتله آزمایش قرار دهند و تکلیف آنها را روشن کند و سرانجام بتواند پاسخی برای پرسش که تحقیق تلاش منظم برای بدست آوردن بود، بیابد (آذر ۱۳۸۷).

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در ابتدا جدول فراوانی مربوط به تک تک سوالات پرسشنامه با استفاده از نرم افزار **SPSS** رسم شد و در نتیجه سعی گردید نتایج و یافته های حاصل از پرسشنامه را به صورت نمودار و جدول بیان شود و در ادامه به تحلیل استنباطی آنها پرداخته و مورد ارزیابی قرار داده شد.

در تحلیل استنباطی از آزمون های  $t$  استفاده خواهد شد.

## ۴ فصل چهارم تحليل نتايج

## ۱.۴ مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری یکی از گام‌های اساسی در تحقیقات می‌باشند و نتایج تحقیقات نیز به آن بستگی دارد. در این فصل که در جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده طراحی گردیده است. نخست پرسشنامه‌هایی که توسط پاسخ‌گویان تکمیل گردیده‌اند را جمع آوری کرده و داده‌های خاص مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها به کمک رایانه و نرم افزار ثبت می‌گردند و سپس این داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده و در دو مرحله به اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق تبدیل می‌گردند. و در مرحله اول که تجزیه و تحلیل توصیفی می‌باشد، داده‌های جمع آوری شده به صورت جدول آمار توصیفی و نمودار هیستوگرام ارائه می‌شود.

## ۲.۴ ضریب آلفای کرونباخ:

ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداولترین روش‌های اندازه‌گیری اعتماد پذیری و یا پایایی پرسش‌نامه هاست. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش‌نامه این است که اگر صفت‌های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمانهای مختلف مجدداً اندازه‌گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصله شود.

ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرشها، عقاید و ... بکار می‌رود. در واقع می‌خواهیم ببینیم تا چه حد برداشت پاسخگویان از سوالات یکسان بوده است. اساس این ضریب بر پایه مقیاسهاست. مقیاس عبارتند از دسته‌ای از اعداد که بر روی یک پیوستار به افراد، اشیا یا رفتارها در جهت به کمیت کشاندن کیفیت‌ها اختصاص داده می‌شود. رایج‌ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می‌رود مقیاس لیکرت است. در مقیاس لیکرت اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌ها استوار است. بدین ترتیب به هر گویه نمراتی (مثلاً از ۱ تا ۵ برای مقیاس لیکرت ۵ گویه‌ای) داده می‌شود که مجموع نمراتی که هر فرد از گویه‌ها می‌گیرد نمایانگر گرایش او خواهد بود.

آلفای کرونباخ بطور کلی با استفاده از یکی از معادله ۱ یا معادله محاسبه می‌شود.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^p}{\sigma^p} \right) \quad \text{معادله ۱}$$

$$\alpha = \frac{k\bar{C}}{\bar{V} + (k-1)\bar{C}} \quad \text{معادله ۲}$$

که در این روابط  $k$  تعداد سوالات،  $S_i^p$  واریانس سوال  $i$  ام،  $\sigma^p$  واریانس مجموع کلی سوالات،  $\bar{C}$  میانگین کواریانس بین سوالات، و  $\bar{V}$  واریانس میانگین سوالات می باشند (برگرفته شده از آلن وین، ۲۰۰۲).

با استفاده از تعریف آلفای کرونباخ می توان نتیجه گرفت: (۱) هر قدر همبستگی مثبت بین سوالات بیشتر شود، میزان آلفای کرونباخ بیشتر خواهد شد و بالعکس.

(۲) هر قدر واریانس میانگین سوالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد.

(۳) افزایش تعداد سوالات تاثیر مثبت و یا منفی (بسته به نوع همبستگی بین سوالات) بر میزان آلفای کرونباخ خواهد گذاشت.

(۴) افزایش حجم نمونه باعث کاهش واریانس میانگین سوالات در نتیجه باعث افزایش آلفای کرونباخ خواهد شد.

بدیهی است هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسشها همگن تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط قابل قبول، و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده (کرونباخ، ۱۹۵۱). بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا، بایستی بررسی شود که با حذف کدام پرسشها مقدار آن را می توان افزایش داد.

آلفای کرونباخ پرسش نامه تحقیق حاضر با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید:

جدول ۱.۴ آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	N
۷.۷	103

آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰.۷۵ است، بنابراین پایایی پرسش نامه مورد تأیید است.

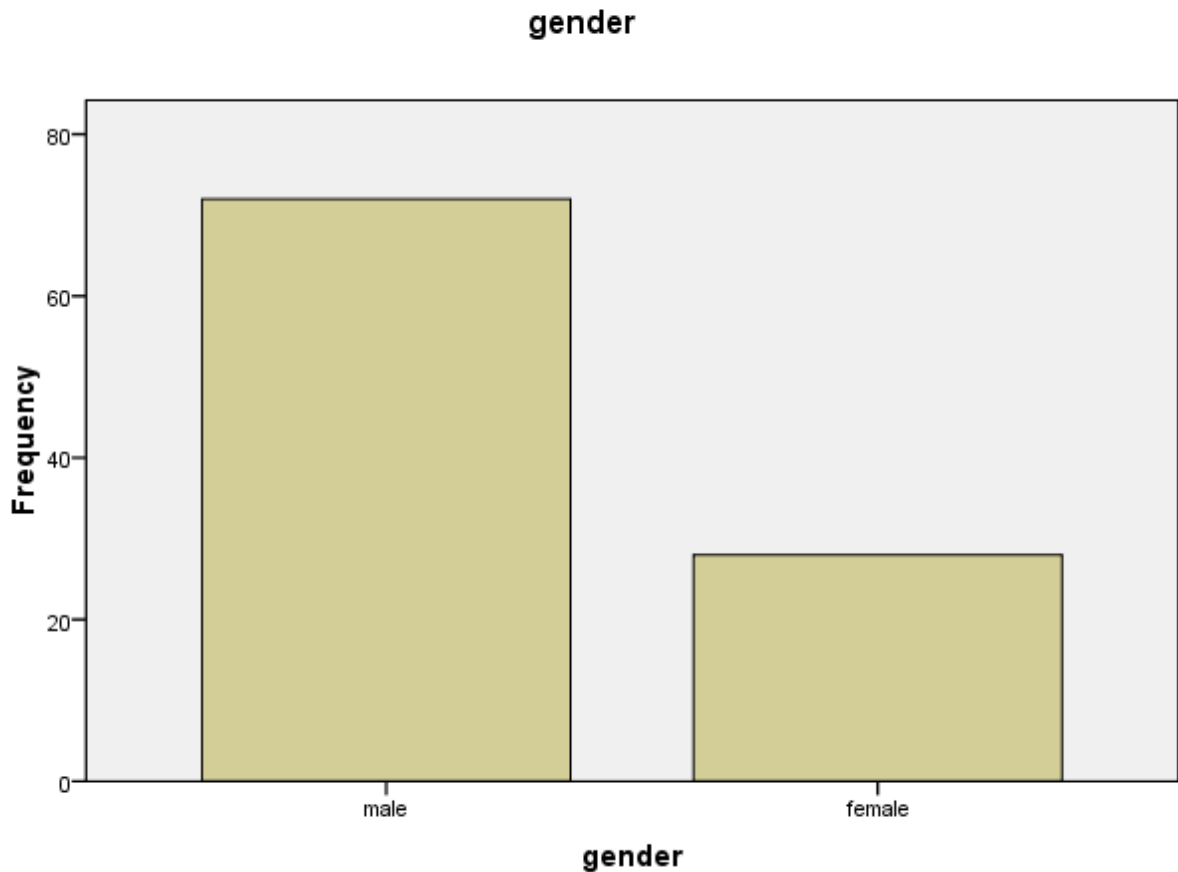


## ۳.۴ بررسی داده‌های پرسش‌نامه

توزیع فراوانی جنسیت در افراد جامعه

جدول ۲.۴ توزیع فراوانی جنسیت افراد

	فراوانی	درصد
مرد	72	72.0
زن	28	28.0
کل	100	100.0



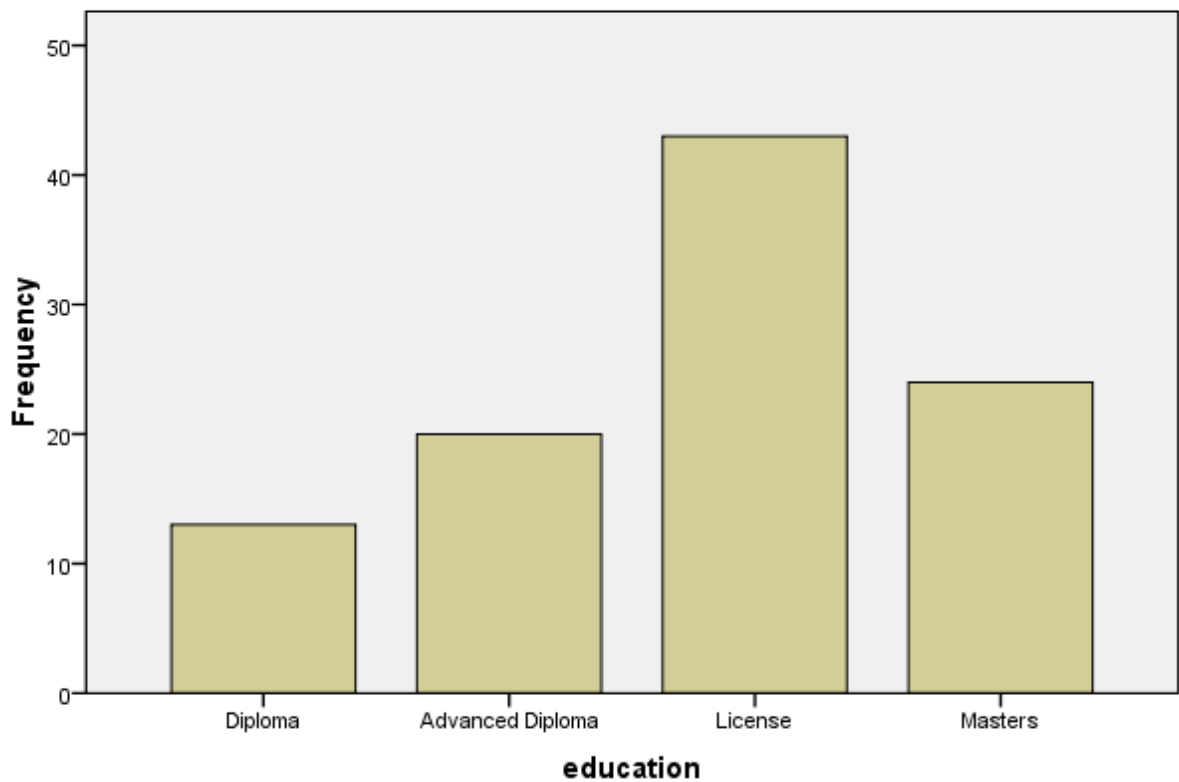
شکل ۱.۴ هیستوگرام جنسیت افراد

## توزیع فراوانی تحصیلات افراد جامعه

جدول ۳.۴ توزیع فراوانی تحصیلات افراد

	فراوانی	درصد
دیپلم	13	13.0
فوق دیپلم	20	20.0
لیسانس	43	43.0
فوق لیسانس	24	24.0
کل	100	100.0

education



شكل ٢.٤ هيستوگرام تحصيلات افراد

توزيع فراوانى سابقه كاري

جدول ٤.٤ توزيع فراوانى سابقه افراد

	فراوانى	درصد
كمتراز ١٠ سال	42	42.0
١٠ الى ١٥ سال	24	24.0
١٥ الى ٢٠ سال	22	22.0
بيشتر از ٢٠ سال	12	12.0
كل	100	100.0



شکل ۳.۴ هیستوگرام سابقه افراد

### توزیع فراوانی سوال اول

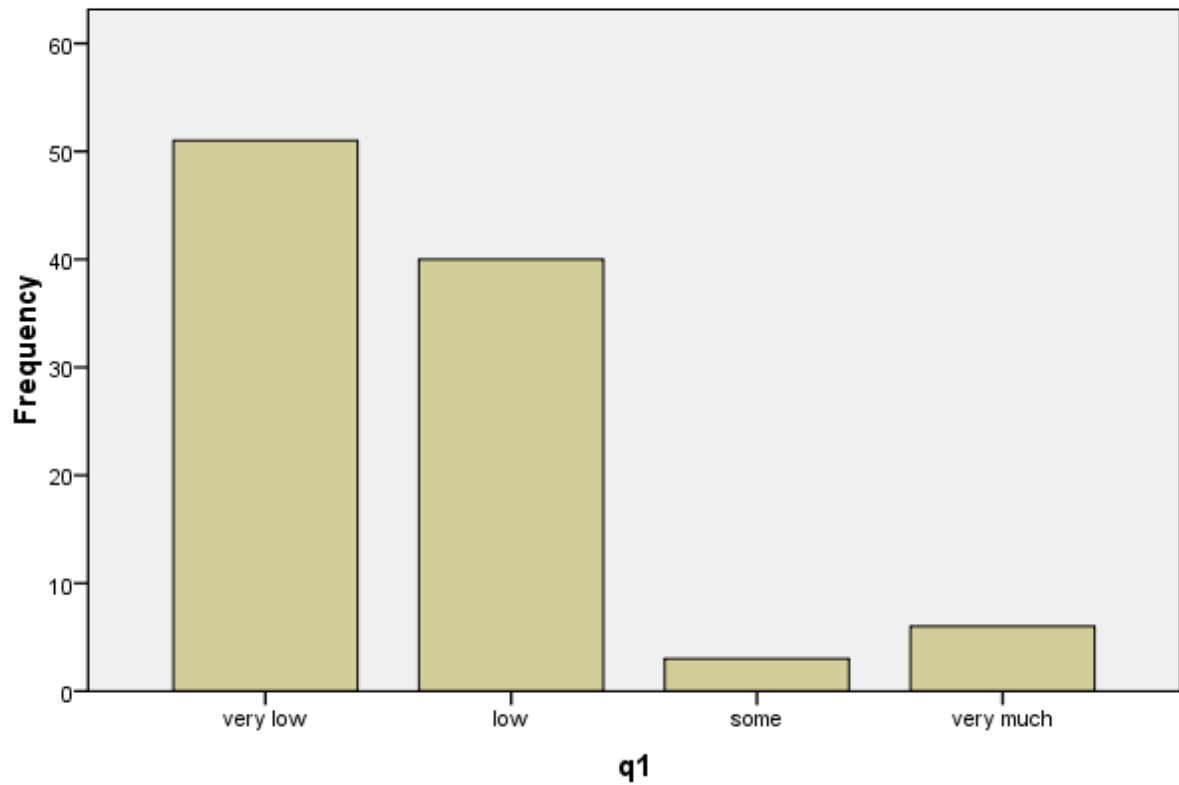
من بدون توجه به اینکه چه موضوعی مطرح است کار می‌کنم تا به پیروزی برسم.

جدول ۵.۴ توزیع فراوانی سوال اول

	فراوانی	درصد
خیلی کم	51	51.0
کم	40	40.0
متوسط	3	3.0

خیلی زیاد	6	6.0
کل	100	100.0

q1



شکل ۴.۴ هیستوگرام سوال اول

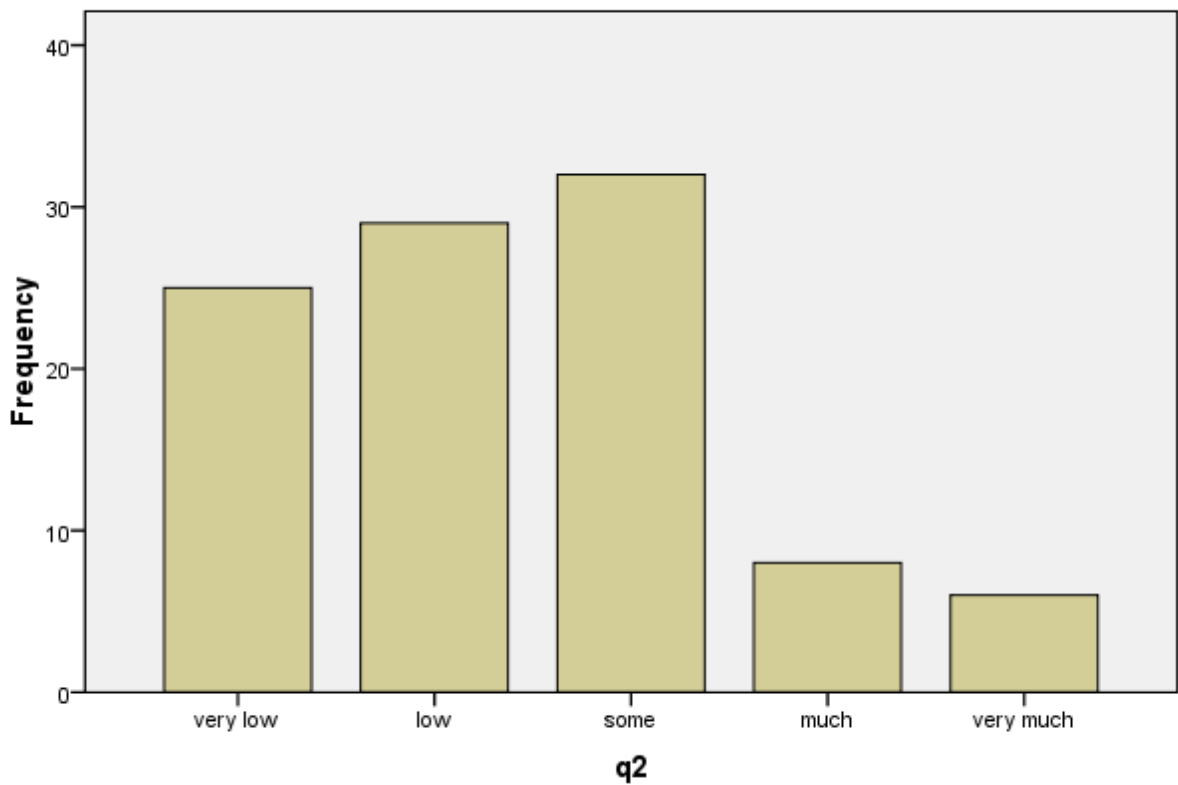
### توزیع فراوانی سوال دوم

من تلاش می‌کنم، نیازهای دیگران را نسبت به نیازهای خود در اولویت قرار دهم.

جدول ۶.۴ توزیع فراوانی سوال دوم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	25	25.0
کم	29	29.0
متوسط	32	32.0
زیاد	8	8.0
خیلی زیاد	6	6.0
کل	100	100.0

q2



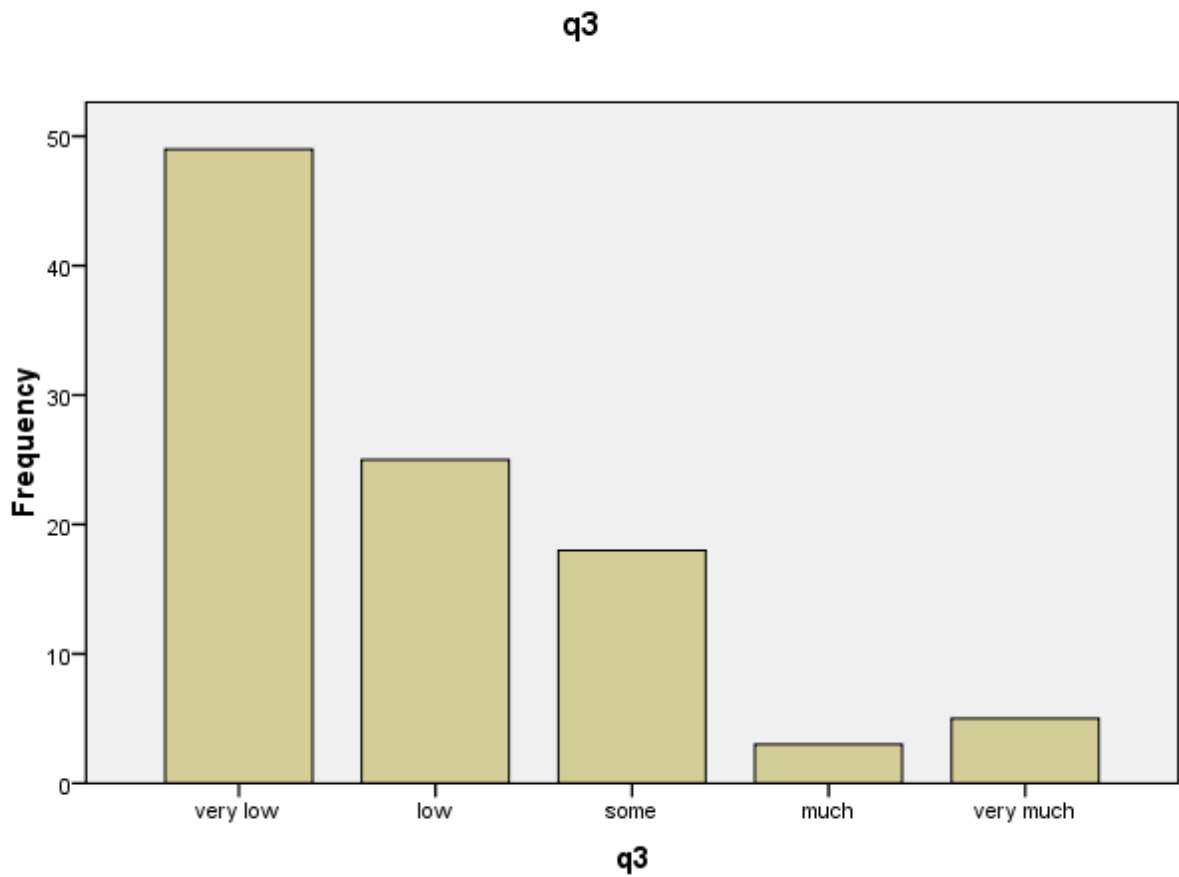
شکل ۵.۴ هیستوگرام سوال دوم

## توزیع فراوانی سوال سوم

من در جستجوی راه حل هایی هستم که برای من و همکارانم، رضایت متقابل به همراه داشته باشند.

جدول ۷.۴ توزیع فراوانی سوال سوم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	49	49.0
کم	25	25.0
متوسط	18	18.0
زیاد	3	3.0
خیلی زیاد	5	5.0
کل	100	100.0



شکل ۶.۴ هیستوگرام سوال سوم

### توزیع فراوانی سوال چهارم

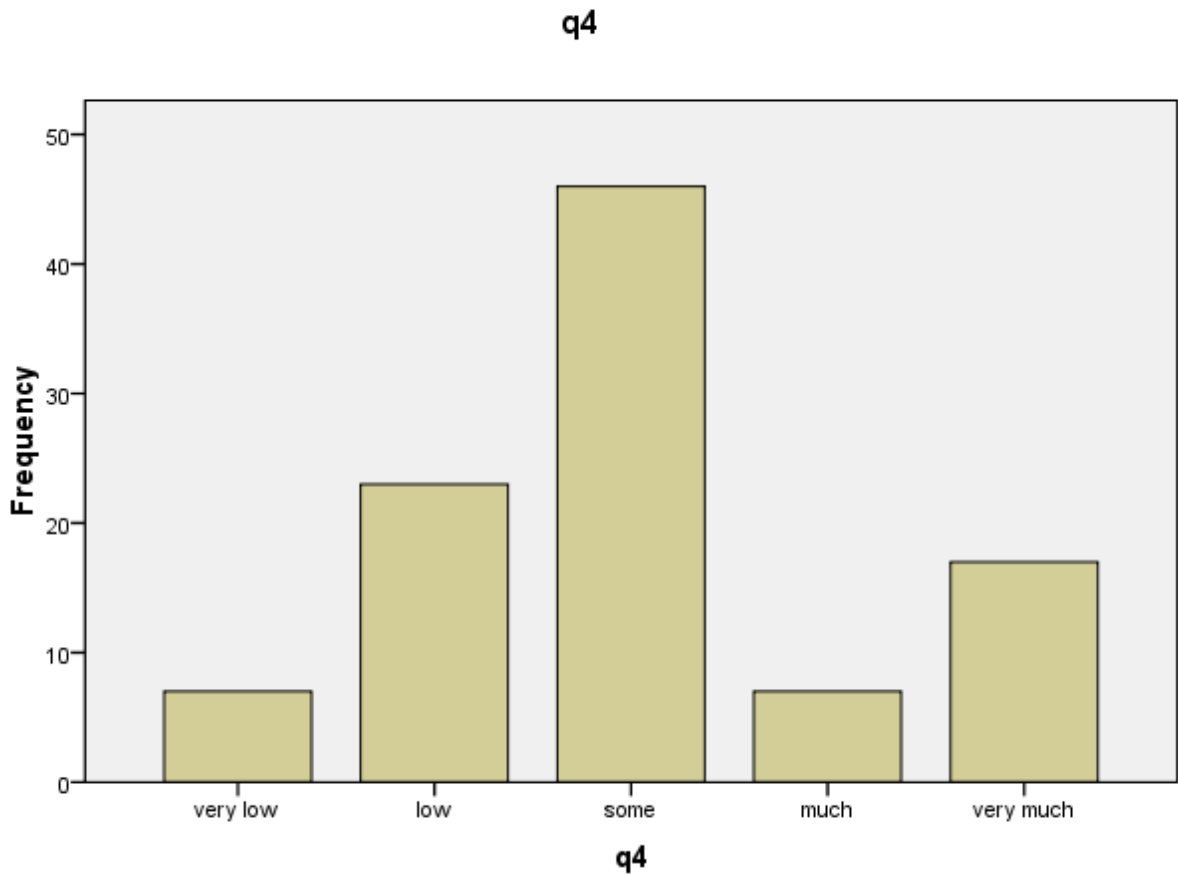
من تلاش می‌کنم تا درگیر تضاد نشوم.

جدول ۸.۴ توزیع فراوانی سوال چهارم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	7	7.0
کم	23	23.0



متوسط	46	46.0
زیاد	7	7.0
خیلی زیاد	17	17.0
کل	100	100.0



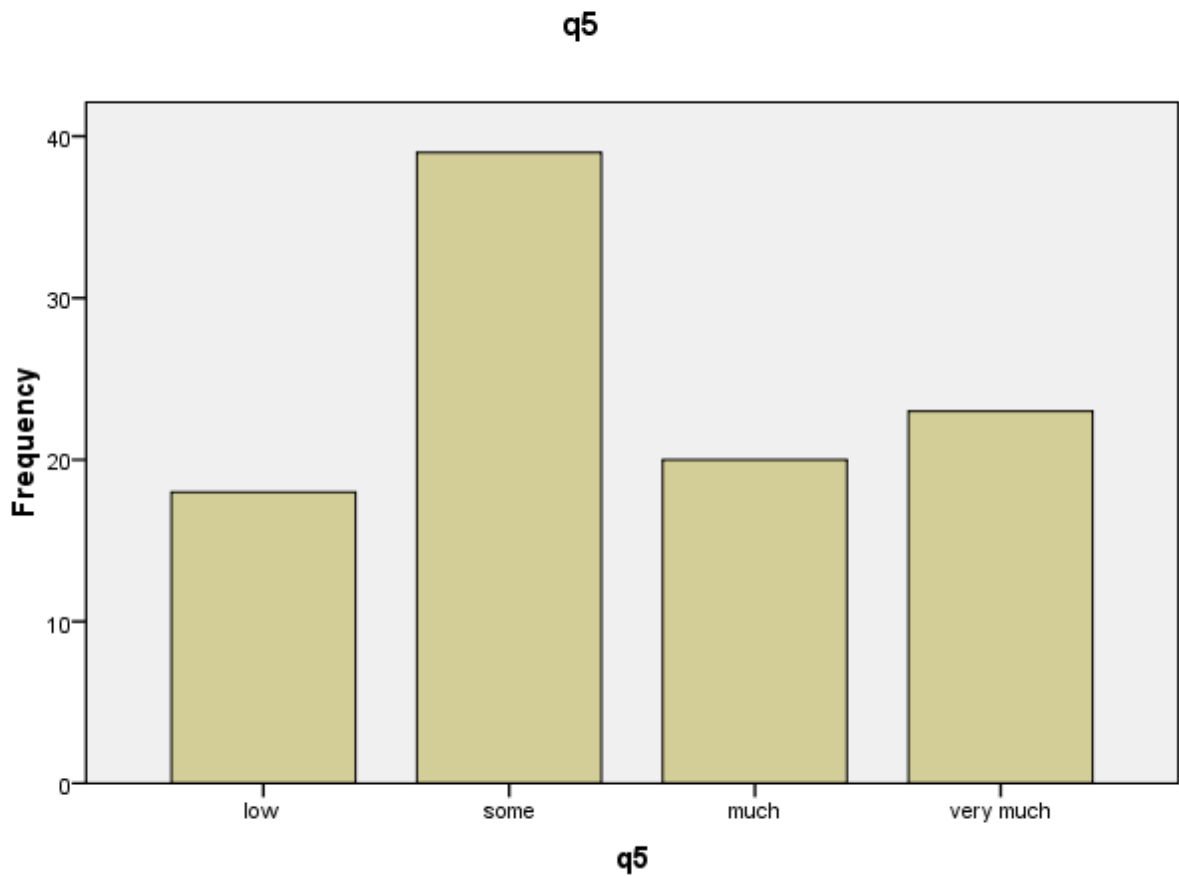
شکل ۷.۴ هیستوگرام سوال چهارم

### توزیع فراوانی سوال پنجم

من تلاش می‌کنم تا مسایل و موضوعات را با همکاران به طور دقیق و مشترک بررسی کنم.

جدول ۹.۴ توزیع فراوانی سوال پنجم

	فرآوانی	درصد
خیلی کم	18	18.0
کم	39	39.0
متوسط	20	20.0
زیاد	23	23.0
خیلی زیاد	100	100.0
کل	18	18.0



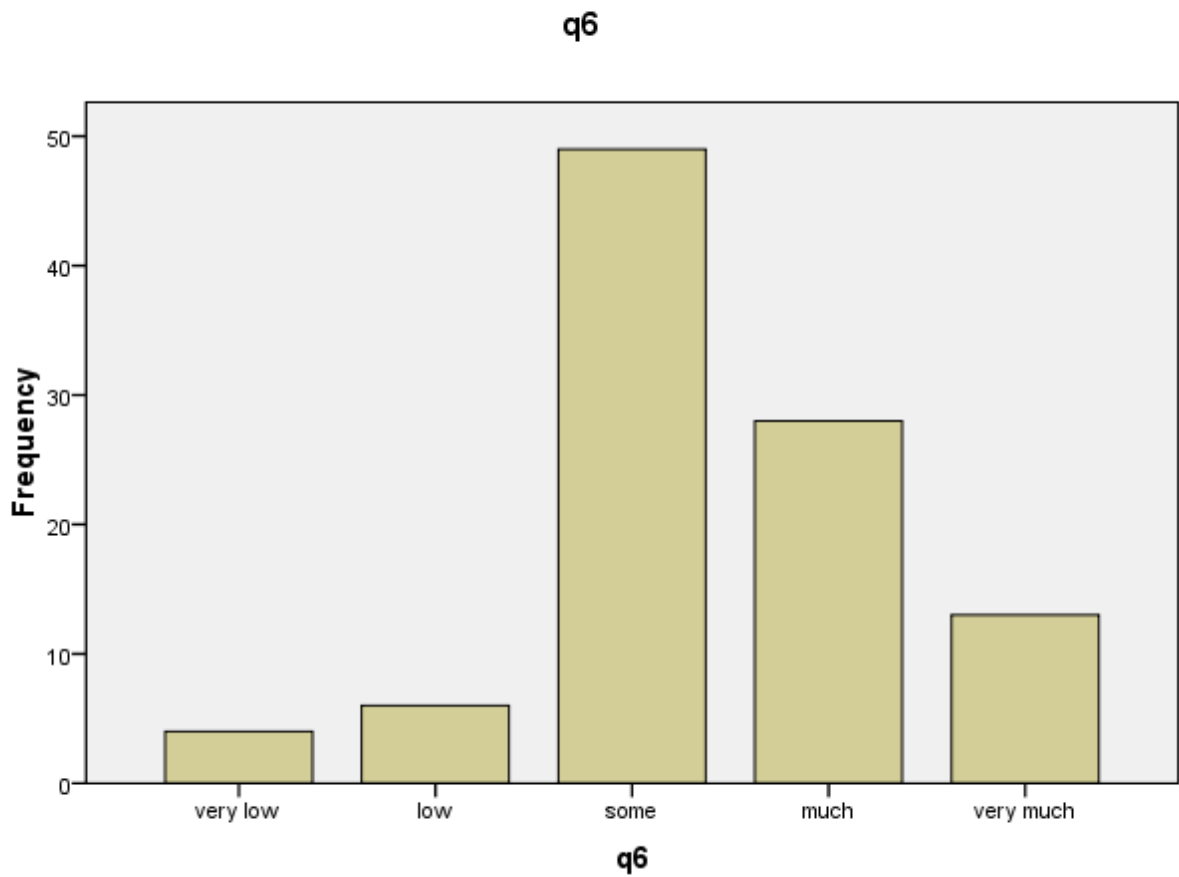
شکل ۸.۴ هیستوگرام سوال پنجم

## توزیع فراوانی سوال ششم

من هرگز سعی نمی‌کنم خود را از بحث‌های خوبی که پیش می‌آید کنار بکشم.

جدول ۱۰.۴ توزیع فراوانی سوال ششم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	4	4.0
کم	6	6.0
متوسط	49	49.0
زیاد	28	28.0
خیلی زیاد	13	13.0
کل	100	100.0



شکل ۹.۴ هیستوگرام سوال ششم

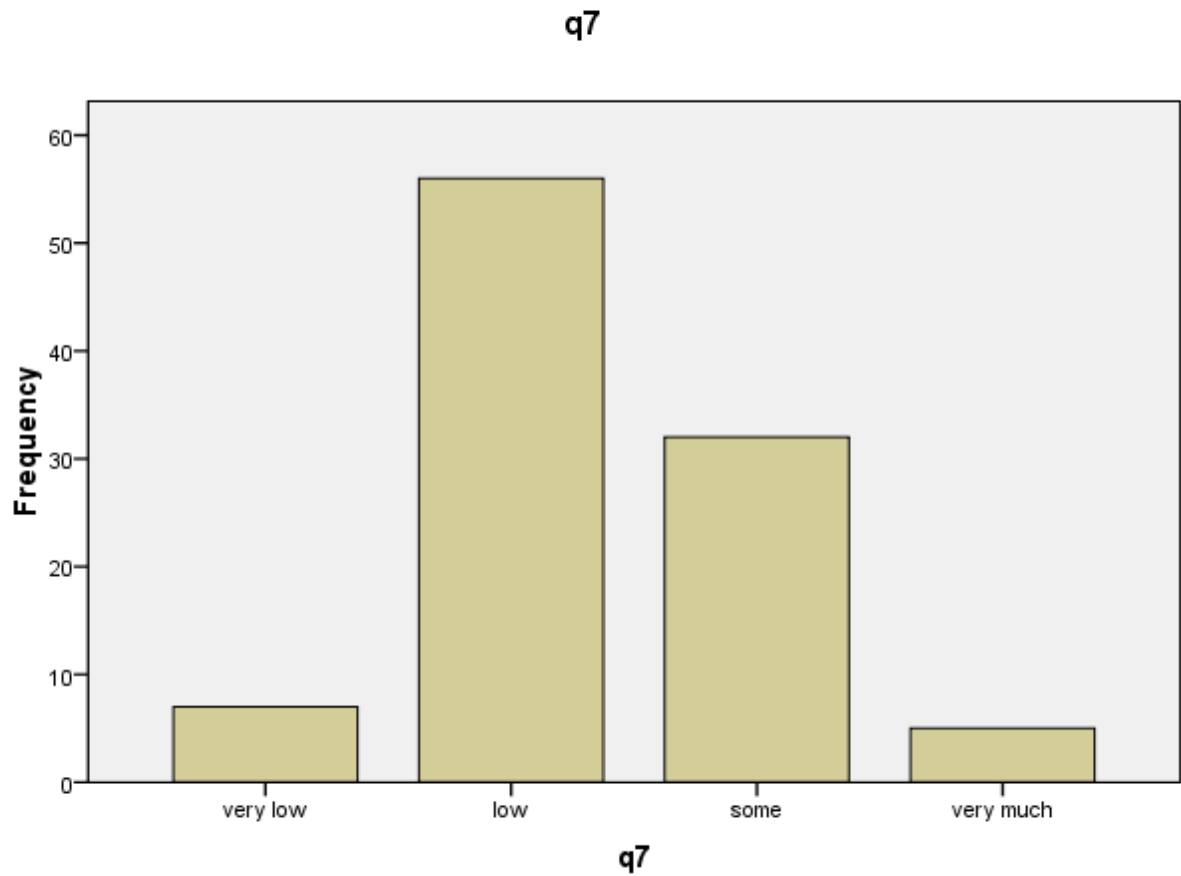
توزیع فراوانی سوال هفتم

من تلاش می‌کنم تا هماهنگی را ترویج دهم.

جدول ۱۱.۴ توزیع فراوانی سوال هفتم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	7	7.0
کم	56	56.0
متوسط	32	32.0
زیاد	5	5.0

خیلی زیاد	100	100.0
کل	7	7.0



شکل ۱۰.۴ هیستوگرام سوال هفتم

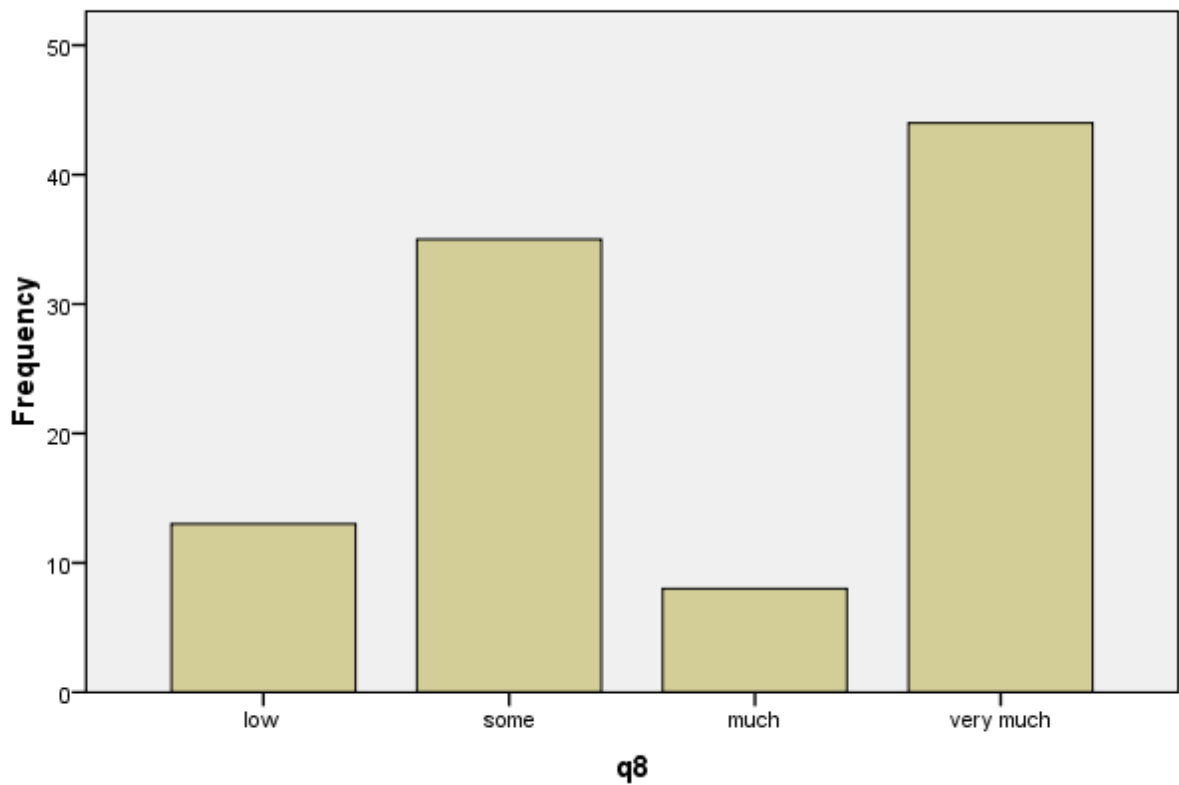
### توزیع فراوانی سوال هشتم

من برای کسب یک سهم از آنچه پیشنهاد داده ام، مذاکره می کنم.

جدول ۱۲.۴ توزیع فراوانی سوال هشتم

	فرآوانی	درصد
خیلی کم	13	13.0
کم	35	35.0
متوسط	8	8.0
زیاد	44	44.0
خیلی زیاد	100	100.0
کل	13	13.0

q8



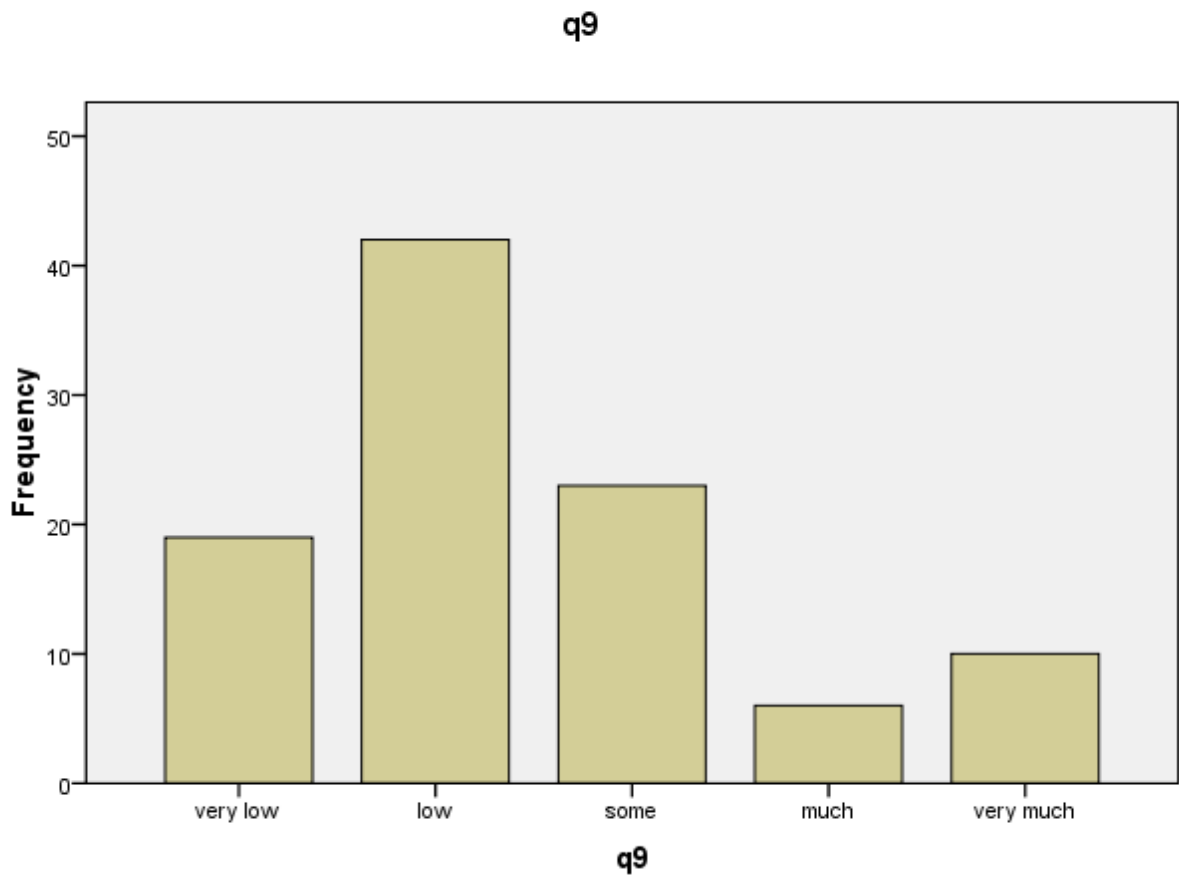
شکل ۱۱.۴ هیستوگرام سوال هشتم

## توزیع فراوانی سوال نهم

من از مباحثه باز در مورد موضوعات مجادله ای اجتناب می کنم.

جدول ۱۳.۴ توزیع فراوانی سوال نهم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	19	19.0
کم	42	42.0
متوسط	23	23.0
زیاد	6	6.0
خیلی زیاد	10	10.0
کل	100	100.0



شکل ۱۲.۴ هیستوگرام سوال نهم

### توزیع فراوانی سوال دهم

جهت حل عدم توافق، لزومی نمی بینم به طور آشکارا اطلاعات را با سایر افراد به اشتراک بگذارم.

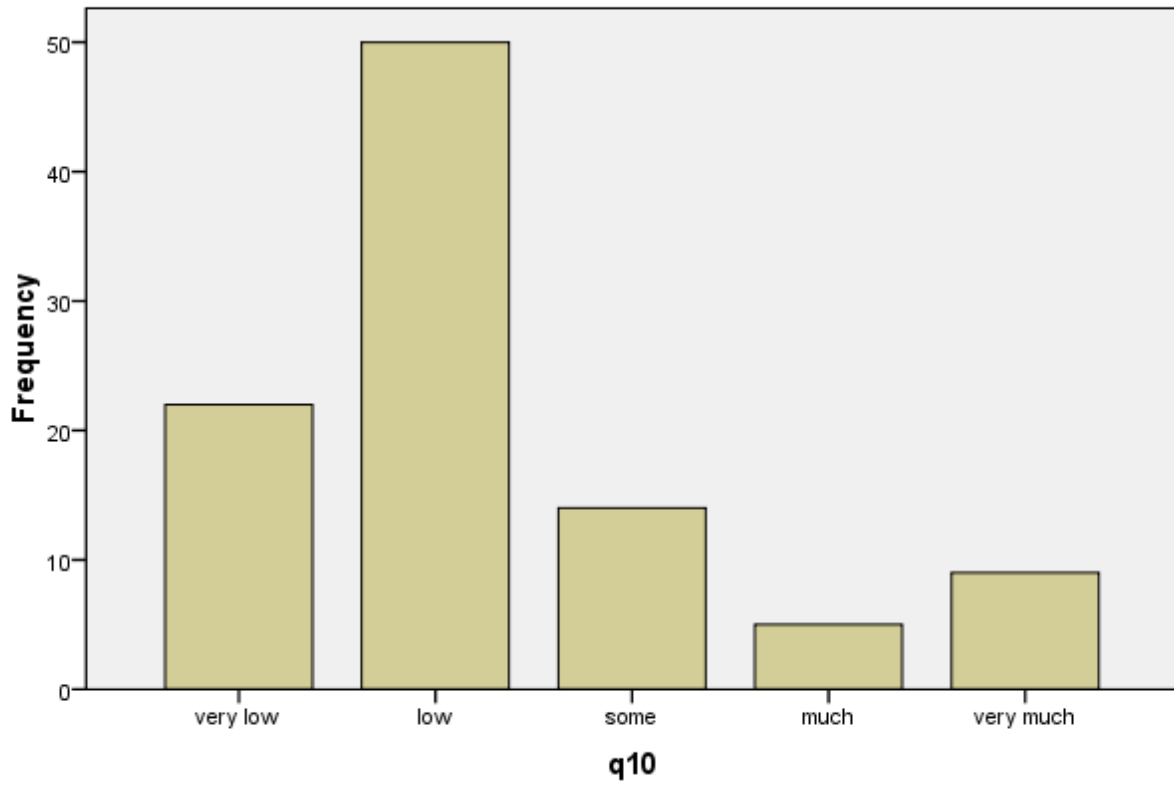
جدول ۱۴.۴ توزیع فراوانی سوال دهم

	فراوانی	درصد
خیلی کم	22	22.0
کم	50	50.0
متوسط	14	14.0
زیاد	5	5.0
خیلی زیاد	9	9.0



	فرآوانی	درصد
خیلی کم	22	22.0
کم	50	50.0
متوسط	14	14.0
زیاد	5	5.0
خیلی زیاد	9	9.0
کل	100	100.0

q10



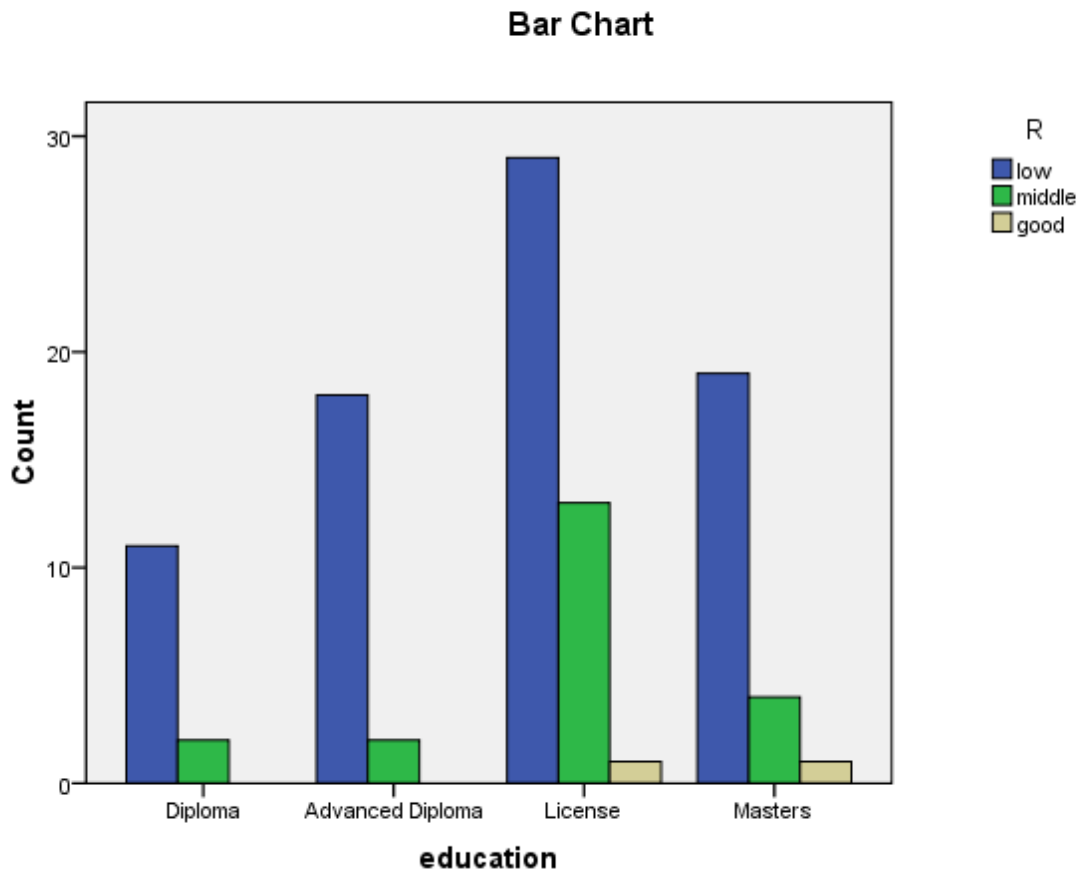
شکل ۱۳.۴ هیستوگرام سوال دهم

بررسی رابطه بین تحصیلات و توان حل تعارض

جدول ۱۵.۴ جدول توافقی تحصیلات و توان حل تعارض

education \* R Crosstabulation

			رتبه			کل
			کم	متوسط	خوب	
تحصیلات	دیپلم	تعداد	11	2	0	13
		درصد	84.6%	15.4%	.0%	100.0%
	فوق دیپلم	تعداد	18	2	0	20
		درصد	90.0%	10.0%	.0%	100.0%
	لیسانس	تعداد	29	13	1	43
		درصد	67.4%	30.2%	2.3%	100.0%
	ارشد	تعداد	19	4	1	24
		درصد	79.2%	16.7%	4.2%	100.0%
کل		تعداد	77	21	2	100
		درصد	77.0%	21.0%	2.0%	100.0%



شکل ۱۴.۴ بررسی تحصیلات با توان حل تعارض

همانطور که جدول نشان می دهد توان حل تعارض با تحصیلات رابطه مستقیم دارد و افراد با تحصیلات بیشتر در حل تعارض موفق تر می باشند.

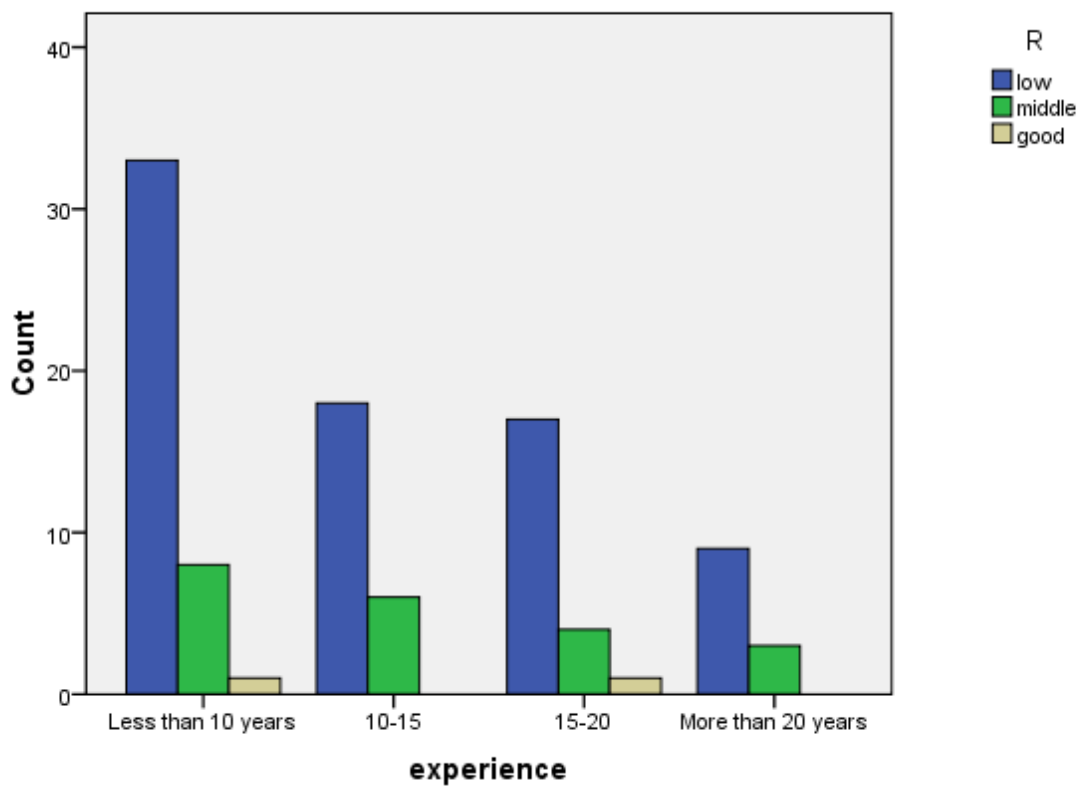
بررسی رابطه بین سابقه افراد و توان حل تعارض

جدول ۱۶.۴ جدول توافقی سابقه افراد و توان حل تعارض

experience * R Crosstabulation				
	رتبه			کل
	کم	متوسط	خوب	

سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	تعداد	33	8	1	42
		درصد	78.6%	19.0%	2.4%	100.0%
10-15		تعداد	18	6	0	24
		درصد	75.0%	25.0%	.0%	100.0%
15-20		تعداد	17	4	1	22
		درصد	77.3%	18.2%	4.5%	100.0%
بیشتر از ۲۰ سال		تعداد	9	3	0	12
		درصد	75.0%	25.0%	.0%	100.0%
Total		تعداد	77	21	2	100
		درصد	77.0%	21.0%	2.0%	100.0%

Bar Chart



### شکل ۱۵.۴ بررسی سابقه کاری با توان حل تعارض

همانطور که جدول نشان می‌دهد بین سابقه بیشتر و توان افراد در حل تعارض رابطه مستقیم وجود دارد و افراد با سابقه بیشتر در حل تعارض موفق‌تر می‌باشند.

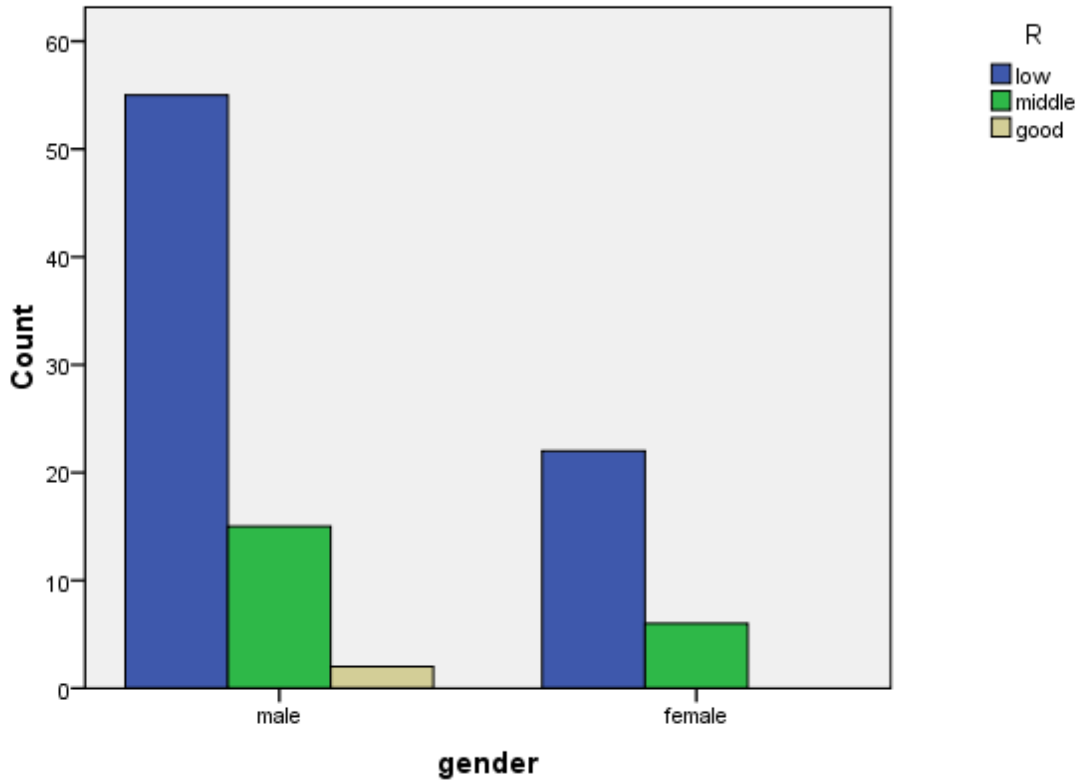
### بررسی رابطه بین جنسیت و توان حل تعارض

#### جدول ۱۷.۴ جدول توافقی جنسیت و توان حل تعارض

gender \* R Crosstabulation

			رتبه			کل
			کم	متوسط	خوب	
جنسیت	مرد	تعداد	55	15	2	72
		درصد	76.4%	20.8%	2.8%	100.0%
	زن	تعداد	22	6	0	28
		درصد	78.6%	21.4%	.0%	100.0%
کل		تعداد	77	21	2	100
		درصد	77.0%	21.0%	2.0%	100.0%

Bar Chart



شکل ۱۶.۴ بررسی جنسیت با توان حل تعارض

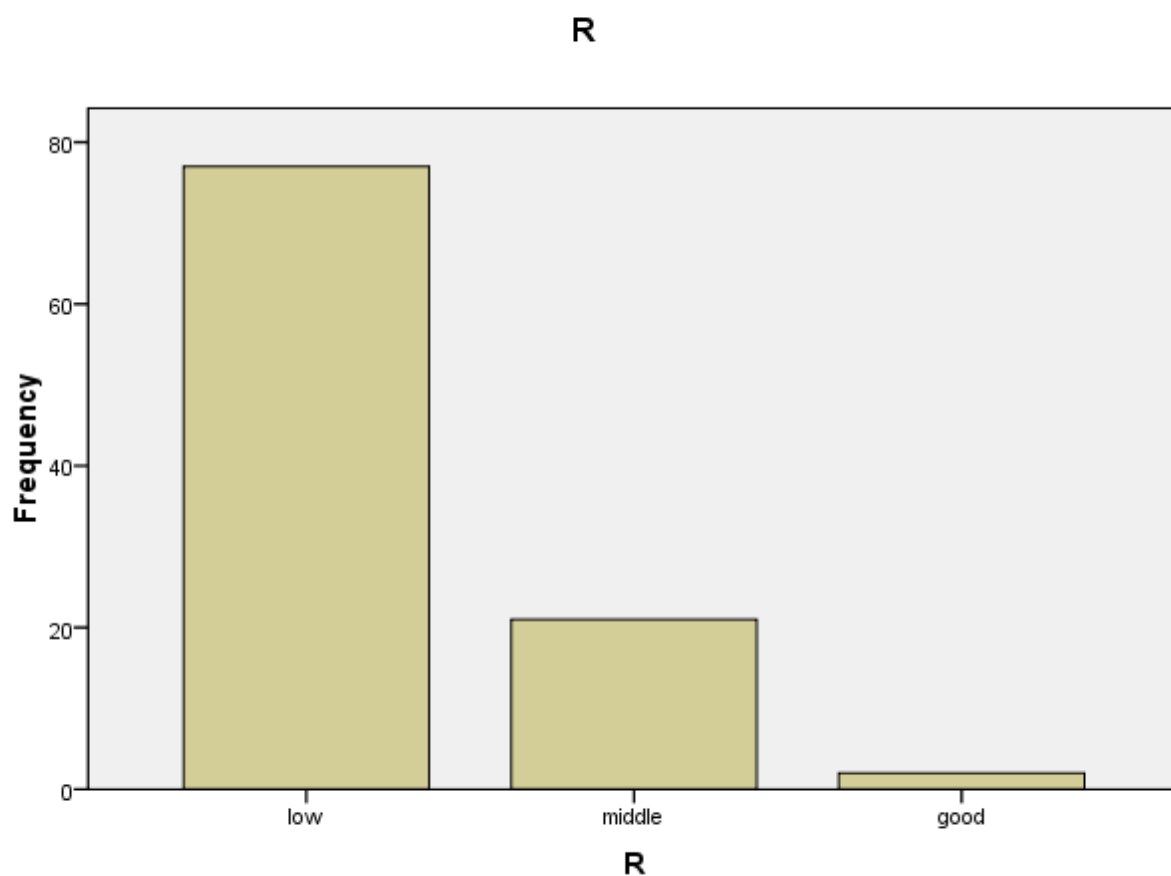
همانطور که جدول نشان می‌دهد زنان و مردان تقریباً در حل تعارض یکسان عمل کرده‌اند و مردان کمی بیشتر از زنان در حل تعارض موفق می‌باشند.

### بررسی توان حل تعارض در سازمان

جدول ۱۸.۴ میزان توان حل تعارض در سازمان

	فراوانی	درصد
کم	77	77.0
متوسط	21	21.0

خوب	2	2.0
کل	100	100.0



شکل ۱۷.۴ بررسی سطح توان حل تعارض در سازمان

همانطور که از نمودارها و جدول مشخص است توان حل تعارض در این سازمان کم است.

## ۵ فصل پنجم نتیجه‌گیری و پیشنهادات



## ۱.۵ نتیجه گیری

وجود تعارض و تضاد در سازمان‌های امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند کارکردی مثبت یا منفی داشته باشد و باید با موضوع تعارض واقع‌بینانه برخورد نمود. پدیده تعارض دارای وجوه گوناگونی است. تعارض دارای ابعاد انسانی، روانی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و ... می‌باشد. یکی از مسایل عمده مدیریت در سطوح اجرایی و میانی یا عالی توجه به روابط گروهی در سازمان‌هاست. گروه‌ها در روابط خود دچار تعارض‌هایی می‌شوند. تعارض ممکن است درون فردی و بین فردی و درون گروهی و بین گروهی و ... باشد. کمبود منابع و نارسایی اطلاعات و ساختار سازمان و روابط صف و ستاد و خصوصیات و ویژگی‌های روانی فردی کارکنان و مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار و عدم کارآیی ارتباطات، ظهور پدیده تعارض را تسهیل می‌نماید. در این پژوهش تعارض به عنوان پدیده‌ای که وقوعش حتمی است فرض شده است. یکی از نشانه‌های بارز مدیریت موفق و اثربخش سازمان رویارویی درست و مؤثر مدیر با پدیده تعارض است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تعارض در این سازمان وجود دارد. نتایج زیر از دیگر دستاوردهای این تحقیق است»

۱- در این سازمان افراد دارای سابقه کاری بیشتر توان بیشتری در حل تعارض دارند.

۲- همینطور افراد با تحصیلات بالاتر در حل تعارض موفق‌تر می‌باشند.

۳- توان حل تعارض در مردان و زنان تقریباً یکسان است.

در صورتی که تحلیل کلان ۶۲ مطالعه حاکی از آن بود که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به همکاری برای حل اختلاف نشان می‌دهند. اما هنگامی که زنان با راهبرد چانه‌زنی مواجه شوند بسیار رقابتی‌تر از مردان رفتار می‌کنند.

## ۲.۵ راهکارها

✓ راهبرد مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد.

✓ برخی از پژوهشگران بر این باورند تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز به جز خدا و عشق بخود مشغول داشته است.

✓ پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد که مدیران حدود ۲۰٪ وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند. از این‌رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند، و مهارت‌های مدیریت تعارض را کسب نمایند.

- ✓ هیچ کدام از راهبردهای مدیریت تعارض در تمامی شرایط اثربخش نیست.
- ✓ با افزایش تعارض، رضایت گروه کاهش می یابد. استفاده از سبک تلفیقی در مدیریت تعارض بیشتر از هر سبک دیگری موجب رضایت خاطر گروه می شود.
- ✓ در مدیریت مذاکره و تعارض همواره راهبرد برد-برد بهتر از راهبرد برد-باخت است.
- ✓ تلاش در جهت افزایش سطح هوش عاطفی علاوه بر دانش و بینش و تجربه به منظور تحقق بهره وری آموزشی و ورزشی.
- ✓ برگزاری کارگاه های آموزشی مکرر و مرحله ای در مورد نحوه مواجهه صحیح با تعارض ها و تضادهای سازمانی.
- ✓ منش آدمها در بحران ساخته نمی شود، بلکه نشان داده می شود.
- ✓ هرگز طرح های دیگران را رد نکنید مگر آنکه طرح های بهتری داشته باشید.

## منابع

- ۱- نجف بیگی ر. سازمان و مدیریت. چاپ دوم. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی؛ ۱۳۸۳.
- ۲- هندی چارلز. عصر تضاد و تناقض. ترجمه: طلوع م. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا؛ ۱۳۷۵.
- ۳- میرکمالی م. مدیریت تعارض. فصلنامه دانش مدیریت. ۱۳۷۱؛ شماره ۱۱: ۵۱-۵۵.
- ۴- رایینز پ استیفن. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه: کبیری ق. چاپ چهارم. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی؛ ۱۳۷۷.
- ۵- اسماعیلی م. ریشه‌یابی تعارض درون سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ۱۳۷۴.
- ۶- دفت ریچاردال. مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه: اعرابی م، پارسائیان ع. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ ۱۳۸۱.
- ۷- محمودآبادی ا. بررسی آگاهی، نگرش و عملکرد مدیران بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در مورد تعارض. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۴.
- ۸- زرنوشته فراهانی محمدتقی. بررسی سبکهای رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، تهران: دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله، ۱۳۸۰.
- ۹- سلیمانی م. رابطه رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و متوسطه. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ۱۳۸۰.
- 10- Balay, R.. (2006). **Conflict management strategies of administrators and teachers**, Asian Journal of Management Cases, 3(1), 5-24.
- 11- Cann, A., Norman, M. A., Welbourne, J. L. & Calhoun, L. G. (2008). **Attachment styles, conflict styles and humour styles: interrelationships and associations with relationship satisfaction**, European Journal of Personality, 22, 131-146.
- 12- Chan, K. W., Huang, X. & Ng, P. M. (2008). **Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust**, Asia Pacific Journal Management, 25, 277-295.
- 13- Ozkalp, E., Sungur, Z. & Ozdemir, A. A. (2009). **Conflict management styles of Turkish managers**, Journal of European Industrial Training, 33(5), 419-438.