

سبک‌های مدیریت تعارض در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی

فریدون احمدی*، تورج حسن زاده**، بهیه فرجی***

چکیده

مطالعه حاضر با هدف شناسایی نقش سبک‌های مدیریت تعارض سازمانی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی در صنایع پوشاک استان کردستان انجام شده است. در این مطالعه برای سنجش سبک‌های مدیریت تعارض از سبک‌های پنجگانه سلوکم و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است. برای این منظور ۱۹۰ نفر از کارکنان ۱۲ شرکت فعال در صنعت پوشاک به عنوان نمونه آماری به شیوه تصادفی ساده انتخاب شده است. مطالعه حاضر بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است و از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌های اولیه بهره گرفته شده است. روایی ابزار با استفاده از نظرات خبرگان و معادلات ساختاری و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ احراز گردیده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد اولاً سبک‌های غالب مدیران در صنعت پوشاک استان کردستان از نوع سازش و مصالحه است، ثانیاً اجرای اثربخش و موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی به زعم مدیران آن‌ها در حد متوسط و اندکی بالاتر از آن می‌باشد. ثالثاً سبک‌های همکاری، مصالحه و سازش به ترتیب بیشترین اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر اجرای اثربخش و موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی داشته‌اند. از طرف دیگر سبک‌های رقابتی و اجتناب اثرات منفی مستقیم و غیرمستقیم بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی به دنبال داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض، اجرای استراتژی، صنایع پوشاک، استان کردستان.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۲۷

E-mail: freyedon@yahoo.com

* استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

** استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۱. مقدمه

در دنیای امروزی اجرای استراتژیک، یک موضوع لاینفک از مدیریت استراتژیک اثربخش در سازمان است. بسیاری از شرکت‌هایی که استراتژی‌هایشان را به طور موفقیت‌آمیز اجرا کرده‌اند عملکردی بهتر از رقبایشان کسب کرده و نتایج قابل توجهی را بدست آورده‌اند [۵]. در طی دهه‌های گذشته جهان از اقتصاد مبتنی بر تولید به اقتصاد مبتنی بر دانش تغییر یافته است. در طول این مدت سیستم‌های استفاده شده برای مدیریت استراتژی برخلاف استراتژی‌های شرکت‌ها به کندی تغییر کرده است. برای مثال تقریباً نیمی از تمام شرکت‌ها یک فرایند رسمی برای اجرای استراتژی ندارند، ۸۵ درصد از تیم‌های مدیریتی تنها کمتر از یک ساعت در ماه را صرف استراتژی می‌کنند؛ و پاداش مدیران به استراتژی متصل نمی‌گردد [۵]. نتیجه عدم تاکید بر اجرای استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها آن بوده است که فقط ۱۰ تا ۱۵ درصد از سازمان‌ها استراتژی‌هایشان را با موفقیت اجرا کرده‌اند. اجرای ضعیف استراتژی‌های سازمان که یک مرحله پس از فرموله‌سازی استراتژی می‌باشد، ضعیف شدن مراحل بعدی چرخه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را به دنبال دارد. تحقیقات بسیاری که در دهه‌های اخیر صورت گرفته گویای اجرای بسیار ضعیف استراتژی، در سازمان‌ها می‌باشد [۷].

اجرای استراتژی سنگ بنای اصلی ایجاد یک سازمان توانمند است، لذا بهره‌گیری از اهرم‌های مناسب پیاده‌سازی به ویژه در حوزه منابع انسانی مهمترین بخش در این فرایند می‌باشد. تعارض سازمانی در صورت هدایت به مسیر صحیح می‌تواند به عنوان یکی از این اهرم‌ها نقش موثری در اجرای بهینه استراتژی‌های سازمانی داشته باشد. تعارض برای حیات و پویایی سازمان نقش ذاتی و اساسی دارد. تعارض در روابط درون‌فردی [۲۱]، درون‌گروهی و بین‌گروهی [۱۷]، در تصمیم‌گیری استراتژیک [۱۳] و سایر بخش‌های سازمان مطرح است. مطابق نظر بیشتر نویسندگان [۱۴، ۲۰] تعارض پدیده‌ای است که هم می‌تواند پیامدهای سودمند و عملی داشته باشد و هم تاثیراتی مثبت و منفی بر روی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها بگذارد. لذا برای مدیریت مهم است که به ابزارهای تشخیصی برای کنترل و هدایت تعارض دسترسی پیدا کند. همان طور که بیان شد تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرارگیرد امری مضر و غیرکارکردی است، ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود.

امروزه نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به عنوان مزیت رقابتی آن‌ها مطرح است. وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌ها است. تعارض در سازمان اجتناب‌ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیر ضروری نیست. تعارض می‌تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن

است باعث ائتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود. مدیران برای مدیریت صحیح تعارض باید آن را به عنوان نیروی دائمی در نظر گرفته [۲] و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویایی سازمان، آن را مدیریت نمایند. بنابراین توانایی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهمترین مهارت‌های مدیران محسوب می‌شود. بقاء و موفقیت سازمان‌ها در محیط پر رمز و راز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی‌های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. شایستگی‌های یک سازمان برای اجرای استراتژی بستگی تام به زیربناهای مختلف دارد. تعارض سازنده و مدیریت صحیح آن می‌تواند یکی از زیربناهای نرم‌افزاری هر سازمان تلقی شود.

پژوهش‌های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد، اغلب شرکت‌ها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می‌باشند. در کشور ما بسیاری از صنایع علی‌الخصوص صنایع پوشاک به علت وجود یک فضای رقابتی شدید، برای بقاء نیازمند ابزارها و استراتژی‌های خاصی می‌باشد. در میان ابعاد گوناگون استراتژی، امروزه به بعد اجرای استراتژی تاکید بیشتری می‌شود، چرا که بیشترین مشکل صنایع امروزی ناشی از اجرای ناموفق استراتژی می‌باشد [۵]. موانع اجرای موفق استراتژی می‌تواند شامل موانع مدیریتی، نیروی انسانی، فرهنگی، ادراکی، ساختاری، استراتژیکی، منابع و عملیاتی باشد [۵، ۹]. تعارض سازمانی، به عنوان یکی از متغیرهایی که به نوعی در تمام موانع فوق حضور دارد، اگر به درستی هدایت نشود می‌تواند سد مهمی در راه اجرای استراتژی‌های سازمانی باشد. لذا شناخت سطح تعارض سازمانی و مدیریت صحیح آن می‌تواند در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی موثر واقع شود. آنچه در تحقیق حاضر به عنوان مساله اساسی مطرح است مشخص نبودن سبک‌های بکارگیری تعارض سازمانی و نقش آن در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی در صنایع پوشاک استان کردستان است و تحقیق حاضر با اهداف ذیل انجام پذیرفته است.

الف) شناسایی میزان اثربخشی استراتژی‌های سازمانی

ب) شناسایی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران

ج) شناسایی نقش سبک‌های مدیریت تعارض مدیران در اجرای اثربخش استراتژی‌های

سازمانی

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصولی جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. ماهیت استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست [۸]. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد درون مایه اصلی استراتژی فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک به دست نمی‌آید [۱۵]. از طرف دیگر تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد بود و تا زمانی که این استراتژی‌ها به اجرا درنیایند، هیچ تأثیری در موفقیت و بقای سازمان نخواهند داشت، چرا که همیشه انجام دادن کار (اجرای استراتژی) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل‌تر است، ضمن اینکه اجرای استراتژی بر سازمان از بالا تا پایین و بر همه سطوح بخشی و وظیفه‌ای اثر خواهد گذاشت [۱۱].

بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. مطالعات انجام گرفته در این راستا مشخص ساخته که علت شکست استراتژی‌ها در بیش از ۷۰ درصد مواقع در مرحله پیاده‌سازی آنها نهفته است. دو دلیل عمده برای این مشکل اساسی وجود دارد: اول اینکه سازمان‌ها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی اداره می‌شوند. حال آنکه پیاده‌سازی استراتژی بیش از آنکه نیازمند مدیریت باشد نیازمند راهبری است. دلیل دوم این امر شکافی است که بین لایه استراتژیک (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها وجود دارد. اجرای استراتژی، مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. در اثر این شکاف، اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک شده و در مسیر متفاوتی و بعضاً متضادی جریان می‌یابد، استراتژی توان خود را برای هماهنگی و هم‌افزایی فعالیت‌ها و منابع در راستای چشم‌انداز از دست می‌دهد.

استقلال لایه عملیاتی از لایه استراتژی نه تنها مانع پیاده‌سازی استراتژی می‌گردد، بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان را نیز از همسویی و هم‌افزایی محروم می‌سازد [۱۵]. بر اساس مطالعات صورت گرفته، مدیریت صحیح تعارض سازمانی می‌تواند در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی تأثیرگذار باشد. مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی آن کاسته و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید. به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست [۱].

به طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آن‌ها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است. اولین سبک، سبک رقابتی است، سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً غیرمشارکت‌جویانه و ثانیاً قدرت‌مدار می‌باشد. فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد. سبک دوم سبک سازش است. این سبک نقطه مقابل سبک رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران چشم‌پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی است، ولی باز هم مشارکت‌جویانه است. سبک سوم، سبک اجتناب است. در این سبک فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را، و بیشتر سعی دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند. سبک چهارم، سبک همکاری است. این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند، اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. از این رو ویژگی اصلی این سبک، ویژگی مشارکت‌جویانه است. سبک پایانی سبک مصالحه است. هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای هر دو طرف جهت تحقق نسبی منافع و اهداف طرفین می‌باشد. به عبارتی این سبک بینابین سبک رقابت و سبک سازش قرار داشته و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند [۲۳].

مطالعه‌ای که ارتباط مدیریت تعارض و اجرای استراتژی را بررسی نماید، صورت نگرفته است، اما در خصوص مدیریت تعارض و اجرای استراتژی و موانع آن مطالعات متعددی انجام شده است.

کنت توماس در پی بررسی‌ها و پژوهش‌های خود سبک‌هایی را برای مدیریت تعارض ارائه داده است که شامل سبک‌های اجبار، اجتناب، همکاری، گذشت و سازش هستند [۲۳]. با بهره‌گیری از نظریه توماس کالانتزی (۱۳۸۶) در مطالعه خود بیان می‌دارد: مدیرانی از سبک اجبار استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی خود مدار، سلطه‌جو و اقتدارطلب هستند و سعی می‌کنند به روش اعمال قدرت و تسلط تعارض را کنترل کنند. این‌گونه مدیران وجود پایگاه و تفاوت قدرت میان مردم را امری درست و به کارگیری قدرت در محیط‌های سازمانی را مناسب می‌دانند. این‌گونه افراد رفتار دستوردهنده و سبکی خودکامه و خشن دارند. با استفاده از سبک اجبار یک طرف بازنده می‌شود. به نظر می‌رسد استفاده از این سبک تاثیرهای منفی روی گروه

و سازمان دارد. مدیر در این روش راه حلی را به دو سوی درگیری تحمیل می‌کند و این امر منجر به نارضایتی، کاهش روحیه و انگیزه افراد و در پی آن، کاهش عملکرد گروه می‌شود.

استفاده از رویکرد همکاری، فرهنگ مشارکت در فعالیت‌ها و حمایت در سازمان را گسترش می‌دهد. به وجود آمدن فرهنگ همکاری میان کارکنان، دستاوردهای خوبی به همراه دارد، که می‌توان به تمرکز گروه بر تولید، همبستگی و رضایت گروه و تامین هدف سازمان اشاره کرد. مدیرانی که از نظر شخصیتی دارای اعتماد به نفس، استقلال رای، خود شناختگی، گوش شنوا، خلاقیت و پذیرنده انتقادهای واقع بینانه هستند، به اطمینان و صداقت ارزش داده و برای خود و دیگران احترام قائل هستند، این دسته از مدیران به هنگام بروز تعارض تلاش می‌کنند از روش تحلیل و بررسی علت اصلی، آنرا برطرف نمایند [۳]. که استفاده از سبک سازش نتیجه‌های خوبی برای سازمان به همراه خواهد داشت، چرا که در این روش رضایت افرادی که درگیر تعارض شده‌اند تامین می‌شود؛ در نتیجه پس از حل تعارض، افراد با انگیزه بیشتری به کار خود بر می‌گردند. مدیرانی از سبک سازش برای اداره تعارض استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی میانه رو، محتاط، انعطاف پذیر و سازش کار هستند و یاد گرفته‌اند در هر کاری معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آن‌ها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است [۱۱].

امیرکبیری (۱۳۸۵) در مطالعه خود به این مهم اشاره می‌کند که سبک اجتناب در مدیریت تعارض رویکردی باخت - باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می‌کنند. چرا که تعارض همچنان حل نشده باقی می‌ماند و هیچ کدام از دو طرف به خواسته‌های خود نمی‌رسند. وجود تعارض حل نشده احتمال بروز تعارض در فرصت‌های پسین و اختلال در جریان کار را افزایش می‌دهد. استفاده از این سبک در دراز مدت اثر بخشی سازمان را کاهش می‌دهد و به قطع شدن داد و گرفت‌های خیری، به وجود آمدن بی‌اعتمادی و از میان رفتن همبازی دو سویه میان کارکنان سازمان خواهد انجامید [۲]. مدیرانی که از نظر شخصیتی تامین طلب، غیر ماجراجو، منزوی و کناره‌گیر، بی‌هدف، دلسرد و دچار ناامیدی هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید، طرف هیچ کس را نمی‌گیرند؛ بسیار کم مخالفت می‌کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می‌کنند تلاش نمی‌کنند و در همه حال بی طرفی خود را حفظ می‌کنند [۸].

کلاتتری در مورد مدیرانی که سبک گذشت را به کار می‌گیرند بیان می‌کند که وقتی یک طرف به هر دلیل از خواسته‌های خود می‌گذرد تا تعارض را فرو بنشانند، خود را بازنده می‌شمارد. به ویژه اینکه ممکن است دیگران گذشت یا از خود گذشتگی یک طرف را نشانه ضعف شخصیتی او به حساب بیاورند. این احساس باخت یا ضعیف بودن، بر روحیه و انگیزه افراد اثر منفی دارد. افرادی از این سبک استفاده می‌کنند که دارای انگیزه‌های قوی اجتماعی و وابستگی به دیگران، محبوبیت طلبی و مورد قبول و تایید دیگران واقع شدن هستند. در نتیجه برای رابطه خوب با

دیگران و " آدم خوبی بودن " اهمیت زیادی قائل می‌شوند. در بیشتر موارد به اختلاف‌ها دامن نمی‌زنند و هنگامی که اختلافی پیش می‌آید، بیشتر تلاش می‌کنند احساس دشمنی را فرو نشانده و دیگران را آرام کنند.

زارع‌پور و حجاریان (۱۳۸۷) با مطالعه موانع اجرای استراتژی بیان داشته‌اند که موانع مدیریتی، فرهنگی و ادراکی به ترتیب مهمترین موانع اجرای استراتژی در سازمان محسوب می‌شوند. سرداری (۱۳۸۶) بیان می‌دارد که اگر استراتژی در همه سطوح سازمان جاری شود، کارکنان فرصت بهتری پیدا خواهند کرد تا نشان دهند چگونه فعالیت‌های روزمره آنان به تحقق استراتژی کمک خواهد کرد و مدیران اگر پاداش‌ها را مستقیماً به سنج‌های عملکردی، نه اهداف بلندمدت و کوتاه مدت اختصاص دهند، نتایج بهتر و اجرای استراتژی اثربخش‌تر خواهد بود.

لیندا روادس و رابرت ایسنبرگر^۱ (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که پیاده‌سازی مدیریت تعارض به نحو شایسته (با استفاده از سبک همکاری) منجر به نتایج مطلوب در کارکنان (رضایت کاری، خلق و خوی مثبت) و سازمان (تعهد مثبت، عملکرد مثبت) شده که نهایتاً اجرای موثر استراتژی در سازمان را به دنبال دارد. در یک پژوهش دیگر که توسط فیلیس و همکاران^۲ (۲۰۰۵) صورت گرفته مشخص شد که بین مدیریت تعارض سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. به طوری که مدیریت صحیح تعارض واکنش‌های موثر و مثبت کارکنان در راستای عملکرد بهتر وظایف، در نتیجه تعهد بیشتر به سازمان را در پی دارد. از سوی دیگر افزایش تعهد در کارکنان منجر به این می‌شود که مدیران از اجرای موثر و کارای استراتژی در سازمان نفع ببرند. در مطالعه دیگر، هیان چای کو و آلفرد بو^۳ (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که با توجه به روند رو به رشد رقابت در عرصه کسب و کار جهانی و همچنین روند رو به رشد مطالعات مدیریت تعارض در سازمان‌ها، وجود تعارض سازنده در سازمان در جهت تحقق اهداف مدیریت ضروری است. آن‌ها در بررسی‌های خود دریافتند که تعارض سازنده سازمانی از طریق ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به اهداف سازمان موجب می‌شود استراتژی‌های سازمانی و اهداف مدیران در فضای کسب و کار بین‌المللی بهتر و موثرتر به نتیجه برسند.

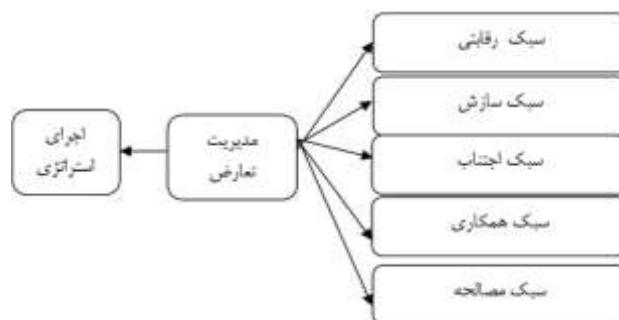
1 .Linda Rhoades, Robert Eisenberger

2 .Phyllis

3 .Hian Chye Koh, El'fred H. Y. Boo

۳. روش‌شناسی تحقیق

بر اساس آنچه بیان گردید مدل مفهومی پژوهش به صورت ذیل طراحی می‌گردد:



شکل ۱. مدیریت تعارض و اجرای استراتژی

بر اساس مدل فوق سؤال‌های تحقیق به صورت ذیل مطرح می‌باشد:

سؤال اول: سبک غالب مدیریت تعارض مدیران شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان کدامند؟

سؤال دوم: میزان اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده توسط شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان چقدر است؟

سؤال سوم: آیا رابطه معناداری بین سبک مدیریت تعارض و اجرای اثربخش استراتژی‌های تدوین شده توسط شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان وجود دارد؟

تحقیق حاضر بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. جهت گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. از روش کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری، پیشینه و طراحی مدل مفهومی استفاده شده و از روش میدانی برای گردآوری داده‌های اولیه تحقیق از نمونه آماری با استفاده از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان است. ۱۲ شرکت با داشتن ۳۷۰ نفر پرسنل در صنعت پوشاک در استان کردستان مشغول به فعالیت هستند. در مطالعه حاضر بر اساس فرمول کوکران^۱، ۱۹۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت که از این میان تعداد ۱۸۰ پرسشنامه معتبر برگشت داده شد. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از نظر افراد آگاه و صاحب نظر به موضوع و برای تعیین روایی سازه از آزمون کرونباخ

$$1. n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq}$$

بارتلت با استفاده از معادلات ساختاری استفاده گردید. همچنین جهت تعیین پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. به طوری که ضریب آلفای کرونباخ برای تمام متغیرهای تحقیق بالای ۰/۸، مقدار KMO برابر با ۰/۹۸۷ و آزمون کرویت بارتلت، در سطح معناداری ۹۹ درصد رد شده است بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است. سرانجام جهت تعیین ارتباط بین مدیریت تعارض و اجرای استراتژی از معادلات ساختاری و برازش رگرسیون استفاده شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش از تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس پاسخ به سئوالات تحقیق انجام شده است.

سوال اول: سبک غالب مدیریت تعارض مدیران شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان کدامند؟

بر اساس داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه، میانگین و انحراف معیار سبک‌های مدیریت تعارض مطابق جدول یک محاسبه شده است:

جدول ۱. وضعیت توصیفی مدیریت تعارض

سبک مدیریت	میانگین	انحراف معیار
رقابتی	۲,۸۴	۰,۷۱
سازش	۳,۲۷	۰,۶۹
اجتناب	۲,۸۴	۰,۷۷
همکاری	۳,۰۱	۰,۶۸
مصالحه	۳,۱۱	۰,۶۵

با توجه به جدول فوق و ستون مربوط به میانگین مشاهده می‌شود که سبک غالب مدیران در صنایع پوشاک استان کردستان سبک سازش و مصالحه است. به این معنا که مدیران صنایع پوشاک در استان کردستان در مواجهه با تعارض تلاش می‌کنند تا از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران چشم پوشی کنند در واقع آن‌ها در صدد یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای طرفین هستند که تحقق نسبی منافع و اهداف هر دو طرف را به دنبال داشته باشد.

سوال دوم: میزان اثربخشی استراتژی‌های تدوین شده توسط شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان چقدر است؟
 بر اساس داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه، میانگین و انحراف معیار اجرای اثربخش استراتژی سازمانی به زعم کارشناسان و مدیران صنعت مطابق جدول دو می باشد:

جدول ۲. وضعیت توصیفی مدیریت تعارض و اجرای استراتژی سازمانی

انحراف معیار	میانگین	اجرای استراتژی
۰/۶۱	۳/۲۸	

با توجه به جدول فوق و ستون مربوط به میانگین، مشاهده می‌شود میزان مطلوبیت اجرایی استراتژی به زعم مدیران و کارکنان با میانگین ۳/۲۸ در حد متوسط و اندکی بالاتر از آن می‌باشد.

سوال سوم: آیا رابطه معناداری بین سبک مدیریت تعارض و اجرای اثربخش استراتژی‌های تدوین شده توسط شرکت‌های فعال در صنعت پوشاک استان کردستان وجود دارد؟
 برای بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اجرای اثربخش استراتژی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتیجه حاصل در جدول سه ارائه شده است.

جدول ۳. آزمون ضریب همبستگی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اجرای اثربخش استراتژی

سبک‌های مدیریت تعارض					رقابتی	اجرای اثربخش استراتژی
مصالحه	همکاری	اجتناب	سازش	رقابتی		
$\rho = ۰,۳۳۷$	$\rho = ۰,۵۴۶$	$\rho = -۰,۱۷۸$	$\rho = ۰,۲۴۳$	$\rho = -۰,۲۴۷$		

بر اساس جدول سه ملاحظه می‌شود تمام سبک‌های مدیریت تعارض با اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی ارتباط دارند. به طوری که سبک‌های سازش، همکاری و مصالحه ارتباط مثبتی با اجرای اثربخش استراتژی سازمانی دارند. در حالیکه سبک‌های رقابتی و اجتناب ارتباط منفی با اجرای اثربخش استراتژی در صنایع مورد مطالعه را دارا می‌باشند. در مجموع بر اساس جدول سه می‌توان بیان نمود که اتخاذ سبک همکاری و پرهیز از سبک رقابتی بیشترین تاثیر را بر اجرای اثربخش و موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی در صنایع پوشاک استان کردستان دارد. جهت بررسی میزان تاثیر، برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل رگرسیونی یکی از روش‌های بررسی تأثیرات علت و معلولی عوامل بر یکدیگر است که ساده‌ترین مدل رگرسیون، رگرسیون خطی است که به صورت $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$ نشان داده می‌شود. در این مدل X متغیر مستقل و Y متغیر وابسته است. با استفاده از این مدل می‌توان

نشان داد که تغییرات X چقدر بر متغیر Y تأثیر گذار است. لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین اجرای اثربخش استراتژی سازمانی (Y) و مدیریت تعارض سازمانی (X)، پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول چهار آمده است به ارائه مدل برازش یافته پرداخته خواهد شد.

جدول ۴. شاخص‌های کفایت مدل بین مدیریت تعارض سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دوربین-واتسون
۰/۵۱۴	۰/۲۵۶	۰/۲۵۱	۰/۴۸۸	۱/۸۸۲

مقدار ضریب تعیین ۰/۲۵ به دست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۲۵ درصد تغییرات در اجرای اثربخش استراتژی سازمانی به مدیریت سازنده تعارض سازمانی مربوط می‌شود و مابقی به عوامل دیگری بستگی دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد $D_{0.05}(1,253)=1.69$ بزرگتر است استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. در جدول پنج معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۵. آنالیز واریانس مدل مدیریت تعارض سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی

مدل رگرسیون	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۳۷,۷۹۰	۱	۳۷,۷۹۰	۱۵۸,۱۱۶	۰,۰۰۰
باقیمانده‌ها	۵۹,۹۸۹	۱۸۹	۰,۳۱۷		
کل	۹۷,۷۷۸	۱۹۰			

با توجه به جدول فوق سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰,۰۰۰ بوده که نشان از معنادار بودن رگرسیون در سطح ۹۹ درصد ($sig = ۰,۰۰۰$) دارد.

جدول ۶. مدل رگرسیون مدیریت تعارض سازمانی و اجرای اثربخش استراتژی*

مدل		T	Sig.	ضریب استاندارد	
				B	Std. Error
۱	مقدار ثابت	۴,۳۸۰	۰,۰۰۰	۰,۱۸۳	۰,۸۰۳
	مدیریت صحیح تعارض سازمانی	۱۲,۵۷۴	۰,۰۰۰	۰,۶۲۲	۰,۷۵۹

* متغیر وابسته اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول شش آمده است. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون B به شرح زیر محاسبه کرد.

$$P = ۰,۸۰۳ + (۰,۷۵۹) Q + \epsilon$$

خطا + مدیریت صحیح تعارض سازمانی (۰,۷۵۹) + اجرای اثربخش استراتژی = ۰,۸۰۳

به عبارتی با بهبود صحیح یک واحد مدیریت تعارض سازمانی، ۰,۷۵۹ واحد اثربخشی اجرای استراتژی ارتقاء پیدا خواهد کرد. آزمون t مربوط به ضریب رگرسیون نیز در این جدول نشان می‌دهد که این ضریب معنادار بوده ($\text{sig}=0,000$) و در برآورد مقدار اثربخشی استراتژی سازمانی موثر است.

میزان تاثیر نوع سبک مدیریت تعارض بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی. جهت بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی از مدل رگرسیون چندگانه، روش گام به گام استفاده شده است که در آن اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی (Y) و مدیریت تعارض (X) نامیده می‌شود. در پایان نیز پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل به ارائه مدل برازش یافته پرداخته خواهد شد.

تحلیل رگرسیون پنج گام را دربرداشته است. در گام اول متغیر Q_2 (سبک سازش) وارد معادله شده که میزان ضریب همبستگی آن با متغیر وابسته ۰,۶۱۶ بدست آمده است. در این مرحله میزان ضریب تعیین^۱ برابر با ۰,۳۸۰ و ضریب تعیین تعدیل شده^۲ نیز ۰,۳۷۷ بدست آمده است. در گام بعدی با وارد شدن دومین متغیر یعنی Q_4 (سبک همکاری) همبستگی چندگانه به ۰,۶۴۳، ضریب تعیین به ۰,۴۱۳ و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰,۴۰۸ افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده، ۴۱ درصد تغییرات متغیر وابسته (اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی) به وسیله دو متغیر سبک همکاری و سبک سازش تبیین می‌شود. سه سبک دیگر یعنی سبک اجتناب، رقابتی و مصالحه تاثیر مستقیم کمی در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی دارند. بر اساس ضریب تعیین تنها ۰,۰۲۹ تغییرات متغیر وابسته توسط این سه سبک با تاثیر مستقیم کمی تبیین شده‌اند. از آنجا که مقدار آماره دوربین واتسون (۱,۹۴) از مقدار استاندارد $D_{\text{u}}(4, 253) = 1,78$ بیشتر است، نتیجه می‌گیریم فرض استقلال باقیمانده‌ها پذیرفته می‌شود.

جدول ۷. شاخص‌های کفایت مدل بین مدیریت تعارض و اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	آماره دوربین - واتسون
۰,۶۱۶	۰,۳۸۰	۰,۳۷۷	۰,۴۹۱	۱,۹۴۱
۰,۶۴۳	۰,۴۱۳	۰,۴۰۸	۰,۴۷۹	
۰,۶۳۵	۰,۴۲۸	۰,۴۲۲	۰,۴۶۰	
۰,۴۳۶	۰,۴۳۱	۰,۴۲۷	۰,۴۵۴	
۰,۴۳۷	۰,۳۲۵	۰,۳۹۴	۰,۴۱۱	

1. R2
2. R2Ad

تحلیل مسیر تاثیر مدیریت تعارض بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی. در تحلیل مسیر از ضریب تعیین بدست آمده از طریق رگرسیون، میزان مناسب بودن مدل بدست می‌آید. این تکنیک از ضرایب رگرسیون استاندارد شده جزئی^۱ (که به وزن بتا معروف است) به عنوان ضرایب مسیر استفاده کرده و اثرات مستقیم هر متغیر را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر این ضریب سهم یا وزن متغیر مستقل را در تبیین واریانس متغیر وابسته نشان می‌دهد. روش تحلیل مسیر به پژوهش کمک می‌کند تا اثرات مستقیم و غیر مستقیم هر متغیر را محاسبه و نقش هر یک از متغیرها را در دیاگرام مسیر مشخص کند [۱۰]. بر این اساس هر متغیر دارای دو اثر مستقیم و غیر مستقیم است که از مجموع اثرات کلی متغیر بدست می‌آید. در مطالعه حاضر مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم سبک‌های مدیریت تعارض بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی محاسبه و در جدول هشت ارائه شده است.

جدول ۸. مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

متغیر مستقل	اثرات غیر مستقیم	اثرات مستقیم	مجموع تأثیرات
سبک رقابتی (Q _۱)	-۰,۱۸۹	-۰,۳۲۵۴	-۰,۵۱۴۴
سبک سازش (Q _۳)	+۰,۴۳۷	+۰,۰۲۸۷	+۰,۴۶۵
سبک اجتناب (Q _۲)	-۰,۰۳۵	-۰,۱۱۷۹	-۰,۲۱۵
سبک همکاری (Q _۴)	+۰,۲۱۴	+۰,۳۲۱	+۰,۵۳۵
سبک مصالحه (Q _۵)	+۰,۲۳۷	+۰,۱۱۸	+۰,۳۵۵

همان طور که در جدول هشت آمده است، سبک همکاری به عنوان اثرگذارترین سبک مدیریت بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی با ضریب ۰,۵۳۵ شناسایی شده و در رتبه اول قرار دارد و پس از آن سبک سازش با ضریب ۰,۴۶۵ در رتبه دوم و سبک مصالحه با ضریب ۰,۳۵۵ در رتبه سوم قرار دارد. همچنین سبک رقابتی بیشترین تاثیر مستقیم و غیر مستقیم منفی بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی داشته و پس از آن سبک اجتناب قرار داشته است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به طور کلی و براساس نتایج بدست‌آمده، مدیریت تعارض و سبک‌های مختلف آن (رقابتی، سازش، اجتناب، همکار و مصالحه) پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی از جمله اجرای اثربخش استراتژی می‌باشند. بر اساس نظریه مدیریت تعارض می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنان در قبال نوع مدیریت تعارض در محل کار واکنش نشان می‌دهند. یکی از این واکنش‌ها افزایش یا کاهش برون داد، در نتیجه اجرای استراتژی‌های سازمانی است. به این معنا

3. Standardized Partial Regression Coefficients

که اگر کارکنان مشاهده کنند مدیران در سازمان به نظر آن‌ها توجه نمی‌کنند و یا نسبت به آنان بی‌اعتنا هستند دچار نوعی تنش منفی می‌شوند، در نتیجه برای کاهش این تنش سعی می‌کنند میزان دروندادها و مشارکت‌های خود در اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی را کاهش دهند. در چنین مواردی، ممکن است اجرای استراتژی‌ها با مشکل روبرو شود. برعکس، اگر کارکنان احساس کنند که برای مدیرانشان اهمیت دارند و اگر اعتراض سازنده‌ای در حل مشکلات سازمانی داشته باشند نه تنها طرد نمی‌شوند بلکه مورد استقبال قرار می‌گیرند، به نحو مطلوبی برانگیخته می‌شوند تا با انجام رفتارهای یاری دهنده، دروندادها و مشارکت خود را در سازمان افزایش دهند.

نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که سبک همکاری در مدیریت تعارض اثر مستقیم زیادی بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی دارد. به این معنا که اگر کارمند در محیط کار احساس کند رفتار مدیر مشارکت‌جویانه است و در صورت وجود تعارض در سازمان، مدیر به گونه‌ای عمل می‌کند که رضایت طرفین را جلب نماید، خود را متعهد به تحقق اهداف سازمانی می‌نماید و به گونه‌ای عمل می‌کند که استراتژی‌های تدوین شده در اجرا با موانع و مشکلات کمتری روبرو شوند. نتایج حاصل از این بخش مقاله با مطالعات انجام شده توسط بزاز جزایری که بیان می‌دارد استفاده از رویکرد همکاری، فرهنگ مشارکت در فعالیت‌ها و حمایت در سازمان را گسترش می‌دهد، همخوانی دارد. همچنین یافته‌های به دست آمده از این بخش با مطالعات انجام شده توسط لیندا رنوادس و رابرت ایسنبرگر (۲۰۰۲) که در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که پیاده‌سازی مدیریت تعارض به نحو شایسته (استفاده از سبک همکاری) منجر به نتایج مطلوب در کارکنان (رضایت کاری، خلق و خوی مثبت) و سازمان (تعهد مثبت، عملکرد مثبت) و در نتیجه اجرای موثر استراتژی در سازمان می‌شود، سازگاری کامل دارد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش تاثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبت سبک سازش و مصالحه بر افزایش اثربخشی اجرای استراتژی‌های سازمانی می‌باشد. هنگامی که تحقق اهداف سازمانی برای مدیران مهم باشد، تلاش می‌کنند تا با دادن امتیازهایی، اعضا را به فعالیت بیشتر تشویق کنند، در نتیجه کارکنان احساس قدرت نموده و انگیزه بهتری برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی خواهند داشت. از آنجا که یکی از ویژگی‌های مهم این دو سبک ویژگی مشارکت‌جویانه آن‌هاست، کارکنان بر اساس نظریه مبتنی بر هدف نسبت به تحقق اهداف سازمانی احساس مسئولیت نموده و تلاش خواهند نمود تا با هر طریق ممکن اهداف سازمانی تحقق یابد. نتایج حاصل از این بخش از مطالعه با مطالعات انجام شده توسط کلانتری، امیرکبیری، بزاز جزایری و رضائیان همخوانی کامل دارد.

نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که اعمال سبک‌های رقابتی و اجتناب از جانب مدیران تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم منفی بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی دارد. از جمله دلایل این امر بی‌توجهی مدیران به کارکنان سازمان و تبعیت صرف از اهداف شخصی خودشان است. در شرکت‌های صنایع پوشاک مورد بررسی، مواردی که کارکنان اعتقاد داشته‌اند مدیرانشان هر نوع اعتراضی از جانب آن‌ها را سرکوب می‌کنند، به خواسته‌های قانونی و برحق آنان احترام نمی‌گذارند، نسبت به کارفرمایانشان تعهد کمتری داشته و کم کاری بیشتری از خود نشان می‌دادند. قصد و نیت آن‌ها برای ترک خدمت افزایش و عملکرد کاهش یافته و همه این عوامل در دستیابی سازمان به اهدافش (اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هایش) تأثیر منفی داشته است. نتایج حاصل از این بخش هم با مطالعات انجام شده توسط کلاترتی، امیرکبیری، رضاییان، فیلیز سایگل و همکاران (۲۰۰۵) و هیان چای‌کو و آلفردیو که اعمال سبک‌های رقابتی و اجتناب را در کاهش تعهد سازمانی، فرسودگی و گرانباری شغلی موثر دانسته و بیان داشته‌اند سبک‌های مذکور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی را با چالش مواجه می‌سازند، همخوانی و سازگاری دارد.

بر اساس نتایج حاصل شده از تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود که دست اندر کاران بخش صنعت پوشاک برای اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی خود، در موارد مختلف سبک‌های ذیل را به کار گیرند.

- ۱- در مواردی که احساس می‌شود تعارض ایجاد شده در سازمان سطحی و قابل چشم پوشی است مداخله نموده و اجازه دهند که با گذشت زمان تعارض خود به خود حل شود.
- ۲- در مواردی که مدیران احساس کنند که کارکنان انتقادات به جایی از تصمیمات اتخاذ شده توسط آنان دارند، انتقادات را پذیرفته و به خواسته آنان توجه نمایند.
- ۳- زمانیکه مدیران احساس کنند اخذ پاره ای از تصمیمات و انجام آن برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی الزامی است و تعدادی از کارکنان ناآگاهانه با آن مخالفت می‌کنند، نسبت به آگاه نمودن آنان اهتمام ورزند و در پاره‌ای از موارد به استناد قدرت قانونی خود علی‌الرغم مخالفت‌های موجود به کار خود ادامه دهند.
- ۴- در مواردی که مدیران تشخیص می‌دهند که اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی امری الزامی است و کارکنان معترض به اجرای استراتژی‌های سازمانی از قدرت بالایی برخوردارند، بهتر است مدیران با دادن امتیازاتی به این دسته از کارکنان، آن‌ها را متقاعد به همراهی با استراتژی‌های سازمانی نمایند.

۵- هر گاه مدیران تشخیص دادند که اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی نیازمند همیاری و همکاری کارکنان سازمان می‌باشند، ترتیبی اتخاذ نمایند تا با لحاظ نمودن نظرات و خواسته‌های کارکنان، تعهد آنان را به اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی ارتقاء دهند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که محققین:

- ۱- به بررسی تاثیر عدالت سازمانی در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی بپردازند.
- ۲- نقش مدیریت تعارض در اجرای استراتژی‌های اثربخش سازمانی را در صنایع دیگر مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.
- ۳- به پژوهشگران دیگر توصیه می‌شود تا نقش مدیریت تعارض و عدالت سازمانی را در تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی بررسی نمایند.

Archive of SID

منابع

۱. افشار، ابراهیم؛ رجایی پور، سعید و مدنی، آزاده (۱۳۹۰). بررسی به کار گیری سبک‌های مدیریت مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱، ۴۵-۶۶.
۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات نگاه دانش .
۳. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۷). مهارت‌های مدیریت تعارض . مجله تدبیر، ۸۶، ۲۶-۲۲.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.
۵. حجت زارع پور کلیشم (۱۳۸۷). بررسی مدل‌ها و موانع اجرای استراتژی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.
۶. سرداری، محمد (۱۳۸۶). موانع اجرای استراتژی در صنعت قطعه سازی خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.
۷. محمد رضا شاهینی، (۱۳۸۳). عوامل بازدارنده استراتژی تولید نرم افزارهای مدرن در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.
۸. محمد علی کلانتری، (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با ویژگی های شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، ایران.
۹. غفاری، غلامرضا و مصطفی ازکیا (۱۳۸۳). توسعه روستایی با تأکید بر جامعه روستایی ایران. تهران: نشر نی.
۱۰. کلانتری، عیسی (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک IT با رویکرد استقرار سیستم ERP، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک پروژه ها، دانشگاه صنعتی شریف، پژوهشکده شهید رضائی
۱۱. کلانتری، محمد علی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با ویژگی های شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان، ایران.
12. Alexander.L, D. (2005), successfully implementing strategic decisions, *long range planning*, 18(3):91-97 (Fortune. Magazine, 21 June, 1999)
13. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39,(1), 123-148.
14. De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of Conflict Management and Conflict Issue. In C K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert. (Eds). *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage.
15. Paul, G., & Perren, L. (2002). Small business and entrepreneurial research: Meta-theories, paradigms and prejudice. *International Small Business Journal*, 20(2), 185-210.

16. Chye Koh, H., & H. Y. Boo, E. (2001). The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
17. Jehn, K. A. (1995). A multi method examination of the benefits and detriments of intra group conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
18. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2005). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 187 (4), 697-714.
19. A. Siegel, P., Post, C., Brockner, J., Y. Fishman, A., Garden, C., & Consulting, G. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13-24
20. Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 296-320.
21. Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole
22. Rice, S., & Piquero, A. (2005), Perceptions of Discrimination and Justice in New York City, Policing. *An International Journal of Police Strategies and Management*, 28, 98-117.
23. Slocum, J.W., & Hellriegel, Jr. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. South-Western: Thomson

Archive of SID