

تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۹/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰/۲۸

امیر موسویان*، آوا پاکزاد**، اکبر میرزاده***

چکیده:

سازمان‌هایی که در میان کارکنان آن‌ها اعتماد وجود دارد، نسبت به سازمان‌هایی که دارای یک چنین خصیصه‌ای نیستند، به موفقیت‌های بالاتری دست پیدا می‌کنند. اعتماد درون و بین سازمان‌ها به طور مستقیم با فرصت‌های ایجاد روابط و شبکه‌های جدیدی مرتبط است که برای انجام اقدامات سازمان لازم و ضروری هستند. مطالعات محدودی نقش طول مدت تعارض و شدت تعارض را بر پیامدهای سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. در این مقاله به بررسی نقش تعارض و ارتباطات در اعتماد کارکنان در محیط کار پرداخته شده است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که تعارض وظیفه‌ای به طور مثبت و تعارض رابطه‌ای و فرایندی به طور معکوس با ادراک از اعتماد رابطه دارند. تعارض وظیفه‌ای به طور معکوس با شدت تعارض و طول مدت تعارض رابطه دارد. تعارض رابطه‌ای و تعارض فرایندی نیز به طور مثبتی با شدت تعارض و طول مدت تعارض رابطه دارند. طول مدت تعارض به طور مثبت و شدت تعارض به طور معکوس با اعتماد مرتبط است. نتایج این مقاله هم‌چنین نشان می‌دهد شدت و طول مدت تعارض ارتباط بین انواع تعارض (وظیفه‌ای، رابطه‌ای، فرایندی) و اعتماد را تعدیل می‌کنند. آزاد بودن ارتباطات، تأثیر تعارض بر اعتماد را تعدیل می‌کند. هم‌چنین آزاد بودن ارتباطات رابطه بین شدت و طول مدت تعارض با اعتماد را نیز تعدیل می‌کند.

کلید واژه‌ها:

تعارض، اعتماد، کارکنان، ارتباطات، سازمان.

*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران

** . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران

*** . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه شاهد

مقدمه:

محور اساسی و تکیه گاه روابط اجتماعی و به ویژه روابط موجود در سازمان‌ها، اعتماد است. اعتماد باعث می‌شود که افراد در روابط اجتماعی خود با دیگران هرگونه بدگمانی را کنار گذاشته و روابط صمیمانه‌ای برقرار کنند. برعکس، بی‌اعتمادی باعث سوء ظن نسبت به دیگران و ضعف اعتماد بنفس در افراد می‌شود و نتیجه‌ی این بی‌اعتمادی، اختلال در روابط و عدم شکل‌گیری موفق گروه‌ها و تیم‌ها و در نهایت منجر به کاهش اثربخشی سازمانی می‌شود.

اعتماد در محیط کاری به طور زیادی با تعامل، عملکرد و رهبری تیم مرتبط است. مطالعات هم‌چنین نشان می‌دهند که اعتماد درون و بین سازمان‌ها به طور مستقیم با فرصت‌های ایجاد روابط و شبکه‌های جدیدی مرتبط است که برای انجام اقدامات سازمان لازم و ضروری هستند. مطالعات معدودی نقش طول مدت تعارض و شدت تعارض را بر پیامدهای سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند.

این مقاله نشان می‌دهد که برخی جنبه‌های تعارض ممکن است به ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در محیط کار کمک کند. هم‌چنین در این مقاله بر نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های تعارض و ارتباطات در ارتباط بین انواع تعارض و اعتماد پرداخته خواهد شد.

اعتماد

بسیاری از دانشمندان در رشته‌های مختلف سعی کرده‌اند که اعتماد^۱ را در زمینه‌های خاص تعریف کنند. برخی از این تعاریف و زمینه آن‌ها در زیر آمده است (Kim, 2003):
 دیوچ^۲ در زمینه سازمانی: اعتماد عبارت است از اطمینان فرد به نیات و قابلیت‌های طرف رابطه و باوری که طرف رابطه آن طور که امید است رفتار کند.
 روتر^۳ در زمینه روان‌شناسی: انتظاری که توسط یک فرد یا یک گروه ایجاد شده که گفته، گفته، قول، اظهار نظر شفاهی یا کتبی فرد یا گروه دیگر می‌تواند قابل اتکا باشد.

1. Trust

2. Deutsch, 1960

3. Rotter, 1967

استوارت^۱ در زمینه مدیریت: باورهای فرد درباره اندازه‌ای که یک طرف در شیوه‌ای خیرخواهانه، شایسته و درستکارانه یا در یک موقعیت قابل پیش بینی رفتار می‌کند. بی و پاولف^۲ در زمینه سازمان: اعتقاد به این که شخصی دیگر در راستای برآورده ساختن خواسته‌های ما اقدام می‌کند.

اعتماد در محیط کاری اشاره به انتظارات مثبتی دارد که افراد درباره نیت و رفتارهای اعضای گوناگون سازمانی بر پایه نقش‌های سازمانی، روابط، تجربیات و وابستگی‌های متقابل دارند. شواهدی وجود دارد که بیان می‌کند اعتماد یک مفهوم و ساخت اجتماعی است و به منظور پیش‌بینی پذیری بیشتر بین گروه‌ها ایجاد می‌شود (Atkinson & Butcher, 2003). تعداد زیادی از کارشناسان معتقدند که وجود اعتماد در محیط کار از جمله مهمترین عوامل برای ایجاد هماهنگی، همکاری، و کارآیی کارکنان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که در میان کارکنان آن‌ها اعتماد وجود دارد، نسبت به سازمان‌هایی که دارای یک چنین خصیصه‌ای نیستند، به موفقیت‌های بالاتری دست پیدا می‌کنند.

تعارض

در فرهنگ‌های لغت فارسی تعارض^۳ به معنی معترض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم مخالفت کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. واژه تعارض به صورت‌های گوناگون و مختلفی معنی، تعبیر و تفسیر شده‌اند. ولی تعداد زیادی از این تعاریف دارای وجوه مشترک هستند.

تعارض باید از دیدگاه گروه‌های درگیر آن، مورد توجه قرار گیرد. این که آیا کاملاً تعارض وجود دارد یا نه، موضوعی است که به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ کس از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد، در آن صورت در این مورد اتفاق نظر است که پدیده‌ای به نام تعارض وجود ندارد. بنابراین، موجودیت تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و این یکی از وجوه مشترک تعریف‌هایی است که از این واژه ارائه شده است. سایر

1. Stewart, 1999

2. Bea & Pavlou, 2002

3. Conflict

وجوه مشترک تعریف‌های این واژه عبارتند از: مخالفت، تضاد، کمیاب و سد یا مانع و نیز این که باید دو گروه (یا بیش از دو گروه) وجود داشته باشد تا دارای تضاد هدف یا منافع باشند.

منابع (چه به صورت پول، کار، حیثیت، قدرت یا هر چیز دیگری) نامحدود نیست و کمیاب بودن آن موجب انسداد رفتار می‌شود. بنابراین دو طرف به مخالفت با یکدیگر برمی‌خیزند. زمانی که یک طرف یا یک گروه، راه گروه دیگر را (در رسیدن به هدف) سد کند، پدیده تعارض متجلی می‌گردد.

رابینز^۱ تعارض را چنین تعریف می‌کند: «فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله شخص الف انجام می‌گیرد تا تلاش‌های شخص ب را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود، با این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید».

تامپسون^۲ هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سربزند تعارض می‌داند.

توماس^۳ تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

مطالعات مرتبط در این زمینه، تعارض را در سه گروه وظیفه‌ای (کاری)^۴، رابطه‌ای^۵ و فرایندی^۶ تقسیم‌بندی کرده‌اند. مطالعات اخیر تأکید دارند که برای درک بهتر تأثیرات تعارض بر اعتماد در محیط کار نه تنها باید تعارض وظیفه‌ای، رابطه‌ای و فرایندی را از هم تفکیک و جدا کرد بلکه شدت تعارض^۷ و طول مدت تعارض^۸ را نیز باید مورد بررسی قرار داد. مدل مفهومی تحقیق که رابطه انواع تعارض، ویژگی‌های تعارض، ارتباطات و اعتماد را نشان می‌دهد در شکل شماره (۱) آمده است.

1. Robbins
2. Thompson
3. Thomas
4. Task Conflict
5. Relationship Conflict
6. Process Conflict
7. Conflict Intensity
8. Conflict Duration

تعارض وظیفه‌ای

جن^۱ تعارض وظیفه‌ای را به عنوان آگاهی اعضای از وجود اختلاف درباره وظایف انجام شده فعلی تعریف می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که پیامدهای تعارض وظیفه‌ای برای نتایج سازمانی، ترکیبی و دو سویه می‌باشد. از یک سو، تعارض وظیفه‌ای پتانسیلی را برای تأثیر منفی بر رضایت و نیت کارکنان برای باقی ماندن در سازمان دارد. از سوی دیگر، تعارض وظیفه‌ای تأثیرات مثبتی بر نتایج سازمانی و گروهی دارد. برای مثال، مقدار یا سطح متعادل تعارض وظیفه‌ای برای عملکرد گروه، افزایش انسجام، تعهد و رضایت، مفید و سودمند است (De Church & Marks, 2001).

اگر چه مروری بر متون و ادبیات مرتبط نشان می‌دهد که تحقیقات کمی درباره ارتباط بین تعارض وظیفه‌ای و ایجاد اعتماد انجام شده است، اما شواهد قوی وجود داد که تعارض وظیفه‌ای تأثیرات مثبتی بر نتایج سازمانی دارد. تأثیرات مثبت تعارض وظیفه‌ای بر نتایج تیم ممکن است توسط ویژگی کارکنان تشریح شود. برای مثال، تعارض وظیفه‌ای نسبت به تعارض رابطه‌ای به احتمال کمتری خطر و تهدیدی را برای هویت^۲ و عزت نفس^۳ فرد مطرح می‌کند و شامل احساسات و عواطف شدید کمتری می‌باشد. به طور مشابه تید و همکاران^۴ می‌گویند تعارضی که از نیازمندی‌های کار ناشی شود (تعارض وظیفه‌ای) اگر چه مطلوب و خوشایند نیست، اما نسبت به تعارضی که از سوی یک همکار ناشی شود (تعارض رابطه‌ای) تهدید و خطر کمتری دارد. با توجه به این موضوع تعارض وظیفه‌ای باید اعضای سازمان را قادر کند که طرح‌های کاری فردی و موقعیتی را ایجاد کنند که شامل وظایف مشابهی باشد. بنابراین، تعارض وظیفه‌ای موجب کاهش عدم اطمینان رفتاری و شناختی میان اعضای سازمان می‌شود. در عوض، این امر منجر به افرادی دارای درجه پیش‌بینی‌پذیری بالاتر و اعتماد بیشتر در انواع مشابه وظایف می‌شود.

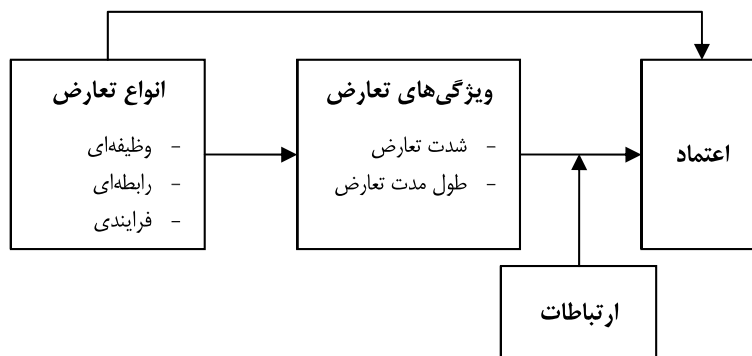
بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح نمود که تعارض وظیفه‌ای به طور مثبتی با ادراک از اعتماد رابطه دارد.

1. Jehn, 1997

2. Identity

3. Self-Esteem

4. Tidd et al, 2004



شکل شماره (۱): مدل روابط بین تعارض، شدت تعارض، طول مدت تعارض و اعتماد

تعارض رابطه‌ای

تعارض رابطه‌ای مربوط به اختلاف‌های مبتنی بر مسائل فردی و اجتماعی است که به کار مرتبط نیستند. تحقیقات نشان می‌دهند که تعارض رابطه‌ای به طور معکوس با نتایج سازمانی مرتبط است، به ویژه این که موجب دشمنی، بی‌علاقگی و بی‌اعتمادی می‌شود. اگر چه شواهد معدودی وجود دارد که تأثیر تعارض بر اعتماد در محیط کاری را اثبات می‌کنند، مطالعات گذشته نشان می‌دهند که تعارض رابطه‌ای از توانایی شناختی افراد برای ارزیابی اطلاعات جدید و پردازش اطلاعات پیچیده جلوگیری می‌کند. اعضای گروهی که دارای تعارض رابطه‌ای باشند احساس تهدید و خطر می‌کنند و به احتمال کمتری به اعضای گروه دیگر برای پردازش اطلاعات اطمینان و اعتماد می‌کنند.

اعضای گروهی که احساس خطر کنند و نتوانند برای پردازش اطلاعات به دیگران اطمینان کنند ممکن است نسبت به درستی و صحت اطلاعات ارائه شده در گروه بی‌اعتماد شوند. با توجه به مباحث ذکر شده، اعضای گروهی که تعارض رابطه‌ای را در حالت‌های خشم، ناراحتی، ناآگاهی و آزرده‌گی تجربه کنند، تهدیدی را برای امنیت رابطه احساس خواهند نمود. این ممکن است منجر به ادراک از رفتارهای آتی منفی و ادراک از سطح ضعیف اعتماد در گروه شود. در نتیجه، می‌توان این گونه مطرح نمود که تعارض رابطه‌ای به طور معکوس با ادراک از اعتماد رابطه دارد (Rau, 2005).

تعارض فرایندی

جن، تعارض فرایندی را به این شکل تعریف می‌کند: «چگونه انجام کار باید در واحد کاری پیش برود و چه کسی مسئول آن است و چگونه کارها و مسئولیت‌ها باید به دیگران تفویض شود». کابانوف^۱ نیز می‌گوید تعارض فرایندی مرتبط با تعارض و تضاد درباره قوانین و رویه‌ها برای اختصاص منابع کمیاب و محدود بین اعضای متفاوت در شیوه‌ای که بهره‌وری کلی را حداکثر کند می‌باشد.

تعارض فرایندی زیاد، با عملکرد ضعیف، سطوح پایین‌تر روحیه و کاهش بهره‌وری مرتبط است. تعارض فرایندی کیفیت انجام وظیفه یا کیفیت کار را مختل می‌کند و اغلب بر بحث‌ها و مشاجره‌های نامربوط درباره قابلیت‌های اعضای گروه متمرکز است. به هر حال مطالعات کمی به بررسی رابطه بین تعارض فرایندی و اعتماد پرداخته‌اند. با توجه به این که تعارض فرایندی به طور عمده درباره اختصاص کار (چه کسی آن را انجام دهد) می‌باشد، پیش‌بینی می‌شود که بحث‌ها درباره اختصاص کار یا وظیفه در نهایت موجب به وجود آمدن نگرانی‌ها درباره عدالت، انصاف و اعتماد می‌شود. برای مثال افرادی که تعارض فرایندی بالایی دارند ممکن است عنصر ساختاری و عنصر بین شخصی یا بین فردی عدالت رویه‌ای در گروه و سازمان به عنوان شاخصی از چگونگی رفتار با آن‌ها در آینده درک کنند. در نتیجه، افرادی که تعارض فرایندی زیادی دارند ممکن است سطوح عدالت انصاف کمتری در اختصاص کار (وظیفه) احساس و درک کنند و بنابراین ممکن است ادراک منفی از اعتماد داشته باشند. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح نمود که تعارض فرایندی به طور معکوس با ادراک از اعتماد رابطه دارد.

انواع تعارض و ویژگی‌های تعارض

تحقیقات قبلی تعارض را بدون تمایز قائل شدن بین شکل‌های متفاوت تعارض و ویژگی‌های تعارض بررسی کرده‌اند. در این‌جا با توجه به تحقیقات آیوکو و همکاران^۲ و

1. Kabanoff, 1991

2. Ayoko et al, 2003

اسمتانا و اسکویت^۱ به بررسی تأثیرات جداگانه انواع تعارض (وظیفه‌ای، رابطه‌ای و فرایندی) و ویژگی‌های تعارض (شدت و طول مدت) بر اعتماد می‌پردازیم.

تعارض وظیفه‌ای و شدت تعارض: اگر چه محققان پی برده‌اند که تعارض محیط کاری در یک پیوستاری از شدت اتفاق می‌افتد، تحقیقات معدودی ارتباط بین انواع تعارض و ویژگی‌های تعارض را مورد بررسی قرار داده‌اند. شدت تعارض به معنی سختی و اهمیت تعارض برای گروه‌های درگیر در آن می‌باشد. جن، تعارض را هنگامی شدید می‌داند که شامل گروه‌های زیاد درگیر، تعداد حوادث تعارض زیاد و دارای تأثیر زیاد بر روابط و تعاملات آتی باشد. به طور واضح، تعارض شدید در سازمان‌ها منجر به غیبت و ترک خدمت می‌شود، در حالی که اثرات مثبت آن، مرتبط با توافق و اتفاق نظری است که ممکن است کمک کند تا هنگام شدت گرفتن تعارض، تصمیم گروه به سرعت تفکیک و تجزیه شود. به دلیل این که همه ایده‌ها به نوبه خود محترم و شایسته هستند، ارتباطات باز^۲ به دیدگاه‌های متفاوت و بحث‌های آزاد این اجازه را می‌دهد که نقطه نظرات، دیدگاه‌ها و پارادایم‌های سنتی را بدون خطر و تهدید، عصبانیت، تفر یا تنبیهی مورد چالش قرار دهند. بر پایه این بحث می‌توان مطرح نمود تعارض وظیفه‌ای که در یک محیط باز بدون خطر، تهدید، عصبانیت و بدون احساسات منفی رخ می‌دهد به احتمال کمتری شدید خواهد بود. بنابراین این گونه می‌توان گفت که تعارض وظیفه‌ای به طور معکوس با شدت تعارض رابطه دارد (Amason et al., 1995).

تعارض وظیفه‌ای و طول مدت تعارض: تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که تعارض می‌تواند ادامه یابد و طولانی شود. به طور ویژه تحقیقات مرتبط با طول مدت سفارش نشان داده‌اند که تعارض با طول مدت زیاد برای عملکرد گروه و سازمان مضر است و می‌تواند به طور معکوس بر بازده سازمان تأثیر بگذارد. برای مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که تعارض طولانی به طور مثبتی با ناراحتی درون گروهی^۳ رابطه دارد در حالی که تعارض کوتاه مدت با افزایش احساسات ناراحت کننده در محیط کار مرتبط است. تداوم یا طولانی شدن تعارض

1. Smetana & Asquith, 1994

2. Open Communication

3. Intragroup

هم‌چنین ممکن است جو کاری را تخریب و تضعیف کند و عوارض منفی به وجود بیاورد. اگر چه متون و تحقیقات مرتبط با تعارض درباره تأثیر طول مدت تعارض وظیفه‌ای بحث‌های زیادی نکرده‌اند اما از لحاظ تئوریک می‌توان گفت که تعارض وظیفه‌ای تهدیدی برای هویت و عزت نفس کارکنان به حساب نمی‌آید اما ممکن است منجر به اختلاف و ناراحتی شود. بنابراین می‌توان گفت که اعضای گروه، انرژی و زمان خود را برای مدت طولانی صرف تعارض وظیفه‌ای نمی‌کنند. با توجه به مباحث ذکر شده می‌توان گفت که تعارض وظیفه‌ای به طور معکوس با تعارض بلندمدت و طولانی، رابطه دارد.

تعارض رابطه‌ای و شدت تعارض: مطابق با نظر هلی^۱، تعارض رابطه‌ای بیشتر به حالت عاطفی تبدیل می‌شود و بر ناسازگاری‌ها یا مشاجره‌های بین شخصی متمرکز می‌باشد. پنتلی و ساکالینگام^۲ پیشنهاد می‌کنند که تعارض رابطه‌ای در هیچ نقطه‌ای از زندگی کاری، مفید و سودمند نمی‌باشد. شواهد تجربی هم‌چنین نشان می‌دهند که تعارض رابطه‌ای اغلب موجب بروز دشمنی، بی‌اعتمادی، سوء ظن، بی‌علاقگی، خشم و عصبانیت و دیگر حالت‌های عاطفی منفی می‌شود. در کنار این موارد، تعارض رابطه‌ای، هویت فردی و عزت نفس فرد را تهدید می‌کند. این در عوض منجر به تعارض مخربی می‌شود که افراد حس می‌کنند باید با آن مقابله کنند و از خودشان دفاع کنند. در نتیجه تعارض رابطه‌ای نسبت به تعارض وظیفه‌ای به احتمال بیشتری شدید و مخرب می‌شود و می‌توان گفت که تعارض رابطه‌ای به طور مثبتی با شدت تعارض رابطه دارد (De Dreu et al., 2004).

تعارض رابطه‌ای و طول مدت تعارض: به طور کلی تحقیقات معدودی درباره طول مدت تعارض رابطه‌ای و تأثیرات آن بر نتایج گروهی و سازمانی انجام شده است. دو تحقیق در این زمینه تحقیقات آیوکو و همکاران و دررو و همکاران^۳ می‌باشد که ارتباط بین تعارض طولانی و تأثیرات زیان‌آور بر سلامت فیزیکی و روانشناختی گروه و کارکنان برقرار کرده‌اند. اگر چه این مطالعات نشان داده‌اند که مشخص نیست که چه زمانی طول می‌کشد تا انواع مختلف تعارض حل شوند اما به احتمال بیشتر، تعارض رابطه‌ای نسبت به تعارض وظیفه‌ای یا

1. Helley, 1979

2. Panteli & Sockalingam, 2005

3. De Dreu et al., 2004

تعارض فرایندی زمان بیشتری برای حل شدن نیاز دارد. تعارض رابطه‌ای مرتبط با حالت فردی یا شخصی، ترجیح سیاسی، سبک ارزشی و بین فردی می‌باشد و نسبت به تعارض وظیفه‌ای به احتمال بیشتری شامل احساسات و عواطف شدیدتر می‌باشد.

تاجیف^۱ می‌گوید هنگامی که هویت افراد مورد خطر و تهدید قرار بگیرد، افراد به طور جمعی هویت‌های تهدید شده خود را مدیریت می‌کنند. برای این کار، آن‌ها از رقابت اجتماعی (یعنی مشارکت مداوم در تعارض) استفاده می‌کنند. افرادی که در تعارض رابطه‌ای مشارکت دارند و درگیر هستند به احتمال بیشتری چنین تعارضی (تعارض رابطه‌ای) را برای مدت زمان طولانی ادامه می‌دهند. در نتیجه، می‌توان مطرح نمود که تعارض رابطه‌ای به طور مثبتی با طول مدت تعارض رابطه دارد.

تعارض فرایندی و شدت تعارض: جن، در مشاهدات خود در یک مطالعه کیفی مشاهده کرد که افراد همان‌طوری که درباره قابلیت‌ها و وظایف و کارهای خود بحث می‌کنند خودشان را سازماندهی می‌کنند. هنگامی که افراد خود را سازماندهی می‌کنند ممکن است احساسات منفی مثل ناکامی و عصبانیت را در اعضای گروه کنترل و حذف کنند. علاوه بر این، جن نشان می‌دهد که هیجان‌پذیری بالا و زیاد منجر به این می‌شود که اعضاء دید و بینش خود از وظیفه را از دست بدهند و بر اثرات منفی که منجر به نتایج منفی می‌شود تمرکز کنند. چنین عواطف و احساسات منفی ممکن است در عوض منجر به افزایش شدت تعارض فرایندی شود.

با توجه به مباحث ذکر شده می‌توان انتظار داشت که تعارض فرایندی احساسات و عواطف منفی را به وجود می‌آورد. چنین احساسات منفی، ادراک از عدالت و انصاف در شیوه اختصاص کارها را پیچیده‌تر و مشکل‌تر می‌کند و ممکن است منجر به افزایش و شدت دادن به بحث‌های فرایندی شود که افراد بیشتر در آن درگیر هستند. بنابراین می‌توان این‌گونه مطرح نمود که تعارض فرایندی به طور مثبتی با شدت تعارض رابطه دارد.

تعارض فرایندی و طول مدت تعارض: تحقیقات کمی درباره این موضوع انجام شده است که چه مدت زمان طول می‌کشد تا تعارض فرایندی در گروه‌های سازمانی حل شود. به هر حال، متون موجود درباره تعارض فرایندی پیشنهاد می‌کند که تعارض فرایندی برای بهره‌وری مضر است. به‌ویژه جن، پیشنهاد می‌کند که هنگامی که یک گروه شدیداً درباره این موضوع بحث کنند

1. Tajiff, 1981

که چه کسی باید کار را انجام دهد، همان طور که اعضا به وسیله عدم اطمینانی که در نتیجه تعارض به آن ها دست می دهد نگران می شوند، تکمیل و انجام کار مورد نظر نیز طولانی تر خواهد شد. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده اند که عدم اطمینان درباره نتایج و پیامدهای تعارض، ناکامی و انعطاف ناپذیری را در بخشی از گروه های درگیر در تعارض به وجود می آورد. در عوض، این امر ممکن است منجر به افزایش تعارض و طولانی شدن زمان حل تعارض شود. با توجه به مباحث بالا می توان گفت افرادی که افزایش تعارض فرایندی را تجربه می کنند، طول مدت تعارض بیشتری را نیز تجربه خواهند کرد. بنابراین می توان این گونه مطرح کرد که تعارض فرایندی به طور مثبتی با طول مدت تعارض مرتبط است (Jehn, 1997).

شدت تعارض و اعتماد

مطالعات معدود و کمی، رابطه بین شدت تعارض و اعتماد را مورد بررسی قرار داده اند. مطالعات قبلی پیشنهاد می کنند که مقدار کمی از تعارض، پردازش اطلاعات را تحریک و افزایش می دهد اما همان طور که تعارض بیشتر و قوی تر می شود توانایی تفکر به صورت واضح و صحیح به طور قابل توجهی کاهش می یابد. کاهش قابل توجه در پردازش اطلاعات ممکن است منجر به کاهش در مبادله اطلاعات و در عوض می تواند اعتماد را کاهش دهد. هم چنین، امنیت رابطه ای و اعتماد کمتر (که نتیجه تعارض قوی می باشد) ممکن نیست که با عواطف و احساسات متصل و مرتبط نشود. به ویژه واکنش ها و عکس العمل های عاطفی و احساسی مثل عصبانیت و ناامیدی بر این که افراد چگونه احساسات خود را به منظور تعلق یا اعتماد به دیگران ارزیابی می کنند تأثیر می گذارد. برای مثال افرادی که عواطف و احساسات منفی را مثل نگرانی، سوء ظن و تنفر تجربه می کنند ممکن است هم چنین کاهش در انگیزش به اعتماد را نیز تجربه کنند. زیرا این احساسات ممکن است افراد را تحریک کند که از تعامل با دیگران خودداری کنند. با توجه به این که تعارض شدید شامل افراد بسیار و حوادث تعارضی بسیاری نیز می باشد در نتیجه تأثیر بیشتری بر تعاملات و روابط آتی دارد. بنابراین می توان گفت تعاملات در یک تعارضی که شدید است، پیچیده تر و مشکل تر خواهد بود و پتانسیل بیشتری برای ایجاد احساسات منفی دارد. در عوض این امر ممکن است منجر به کاهش رفتارهای

مشارکتی و کاهش ادراک از عدالت میان اعضای گروه شود. در نتیجه می‌توان این گونه مطرح نمود که شدت تعارض به طور معکوس با اعتماد مرتبط است.

طول مدت تعارض و اعتماد

مطابق با نظر لویکی و بانکر^۱، همان‌طور که گروه‌های درگیر در تعارض، تجربه‌های بین خودشان را به دست می‌آورند و پی می‌برند که از یکدیگر چه انتظاری دارند، اعتماد در طول زمان شکل می‌گیرد. هم‌چنین پیترسون و بفار^۲ مطرح می‌کنند که تجربه تعارض قبلی نشان می‌دهد که اعضاء هنگام مواجه شدن با چالش‌های جدید چگونه واکنش و عکس‌العمل نشان می‌دهند. بنابر تجربه قبلی (مثل تعارض) می‌تواند به عنوان پایگاهی برای ایجاد اعتماد یا ایجاد شک و سوءظن عمل کند. به ویژه این‌که، در جایی که افراد تعارض کوتاه مدت (به‌ویژه با عواطف منفی) تجربه می‌کنند، رفتارهای مشارکتی و همکاری محدود می‌شود و ادراک از اعتماد کم خواهد بود.

به هر حال وقتی تعارض طولانی می‌شود، رفتارهای مشارکتی نیز احیاء و بازیابی می‌شود. به‌علاوه، تحقیق شار و اوزین^۳ نشان می‌دهد همان‌طور که گروه‌های درگیر در تعارض با یکدیگر همکاری می‌کنند و تعارض را به طور موفقیت‌آمیزی مدیریت می‌کنند اعتماد در طول زمان شکل می‌گیرد.

بنابراین می‌توان گفت که یک تعارض طولانی به گروه‌ها فرصتی را برای ارزیابی مجدد و مدیریت تعارض ارائه می‌کند، مدیریت تعارض به افزایش فعالیت‌های مشارکت کمک می‌کند و این فعالیت‌ها نیز ادراک بیشتر از اعتماد را تسهیل و ممکن می‌سازد. در نتیجه می‌توان این‌گونه مطرح نمود که طول مدت تعارض به طور مثبتی با اعتماد مرتبط است.

ویژگی‌های تعارض به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده ارتباط بین انواع تعارض و اعتماد

جن نشان می‌دهد که اعضاء گروه اغلب ارزیابی می‌کنند که آیا تعارض مرتبط با موضوع و مسأله مهمی می‌باشد یا نه. به طور کلی یافته‌های تحقیق جن، نشان می‌دهد که ارزیابی اعضای

1. Lewicki & Bunker, 1995

2. Peterson & Behfar, 2003

3. Schurr & Ozane, 1985

یک گروه بر پایه شدت پیامدهای مورد انتظار از تعارض می‌باشد. بر طبق این پیشنهاد می‌توان گفت که تأثیر تعارض (وظیفه‌ای، رابطه‌ای یا فرایندی) بر اعتماد توسط شدت تعارض تعدیل می‌شود.

طول مدت تعارض نیز نه تنها بر نتایج گروهی مثل اعتماد تأثیر می‌گذارد بلکه هم‌چنین رابطه بین انواع تعارض و اعتماد را تعدیل می‌کند. این بحث مبتنی بر دانشی است که تعارض اغلب همراه با عواطف منفی می‌باشد. به علاوه گراویج و مانز^۱ نشان دادند که اثرات منفی تعارض منجر به دیدگاه‌های منفی تعارض می‌شود. این امر پیشنهاد می‌کند که نه تنها تعارض می‌تواند بر نتایج گروهی مثل اعتماد تأثیر بگذارد بلکه تأثیر چنین تعارضی بر نتایج و پیامدها ممکن است وابسته به طول مدت تعارض و عواطف منفی آن باشد. شدت تعارض و طول مدت تعارض متغیرهای مهم تعدیل کننده در ارتباط بین انواع تعارض و ادراک اعضای گروه از اعتماد می‌باشد. بنابراین می‌توان مطرح نمود که شدت و طول مدت تعارض ارتباط بین انواع تعارض (وظیفه‌ای، رابطه‌ای، فرایندی) و اعتماد را تعدیل می‌کنند (Schurr & Ozane, 1985).

شدت و طول مدت تعارض، ارتباطات و اعتماد

سهولت و آزاد بودن ارتباطات، مفهوم نزدیک و مرتبطی با تعارض و اعتماد دارد. متون قبلی نشان می‌دهد که ارتباطات برای ایجاد اعتماد درون و بین سازمان‌ها مهم و ضروری می‌باشد. ویتنر و دیگران^۲ می‌گویند که رفتارهای مدیریتی مثل آزاد بودن یا آزاد گذاشتن ارتباطات بر اعتماد کارکنان به مدیرانشان تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، کورسگارد و دیگران^۳ مطرح می‌کنند که رفتارهای اعتمادپذیر (مثل آزاد بودن ارتباطات) ممکن است خطرات یک حادثه منفی را برای اعتماد بین فردی محدود کند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رفتارهای مدیریتی اعتمادپذیر به طور معکوس با نسبت دادن یک حادثه منفی به مدیر توسط کارکنان رابطه دارد. محققان هم‌چنین می‌گویند که ارتباطات آزاد و باز، عدم اطمینان

1. Grawitch & Munz, 2004

2. Whitner et al., 1998

3. Korsgaard et al., 2002

را کاهش می‌دهد و در عوض تعاملاتی را با درجه پیش‌بینی پذیری بالا فراهم می‌کند. علاوه بر این، اعتماد از طریق روابط و تعاملات خاص بین افراد شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد و رفتارهایی مثل آزاد گذاشتن ارتباطات در کاهش و حداقل‌سازی تأثیر بالقوه منفی تعارض بر اعتماد مهم و حیاتی می‌باشد. با توجه به مباحث ذکر شده، باز بودن یا آزاد بودن ارتباطات نه تنها عدم اطمینان و ابهام‌های موجود در تعاملات گروه‌ها را کاهش می‌دهد بلکه در حداقل‌سازی تأثیر منفی تعارض بر ادراک کارکنان از اعتماد مفید است. به طور کلی می‌توان این‌گونه مطرح نمود که آزاد بودن ارتباطات تأثیر تعارض بر اعتماد را تعدیل می‌کند. هم‌چنین آزاد بودن ارتباطات رابطه بین شدت و طول مدت تعارض با اعتماد را نیز تعدیل می‌کند (Jehn, 1997).

نتیجه‌گیری

وجود روابط سالم و به دور از هر تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی است که برای موفقیت همه سازمان‌ها ضروری است. امروزه تعارض و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است و این به خاطر تأثیرات مهم تعارض در نتایج و پیامدهای سازمانی است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که تعارض وظیفه‌ای به طور مثبت و تعارض رابطه‌ای و فرایندی به طور معکوس با ادراک از اعتماد رابطه دارند. تعارض وظیفه‌ای به طور معکوس با شدت تعارض و طول مدت تعارض رابطه دارد. تعارض رابطه‌ای و تعارض فرایندی نیز به طور مثبتی با شدت تعارض و طول مدت تعارض رابطه دارند. طول مدت تعارض به طور مثبت و شدت تعارض به طور معکوس با اعتماد مرتبط است. نتایج این مقاله هم‌چنین نشان می‌دهد شدت و طول مدت تعارض ارتباط بین انواع تعارض (وظیفه‌ای، رابطه‌ای، فرایندی) و اعتماد را تعدیل می‌کنند. آزاد بودن ارتباطات تأثیر تعارض بر اعتماد را تعدیل می‌کند. هم‌چنین آزاد بودن ارتباطات، رابطه بین شدت و طول مدت تعارض با اعتماد را نیز تعدیل می‌کند.

منابع:

- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، *نظریه‌های مدیریت و سازمان*، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- Amason, A.C. & Hochwarter, W.A. & Thompson, K.R. & Harrison, A.W.(1995). **Conflict: an Important Dimension in Successful Management Teams**. *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp. 20-35.
 - Atkinson, S. & Butcher, D.(2003). **Trust in Managerial Relationships**. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 282-304.
 - De Church, L.A. & Marks, M.A.(2001). **Maximizing the Benefits of Task Conflict: the Role of Conflict Management**. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, pp. 4-22.
 - De Dreu, C.W.K. & van Dierendonck, D. & Dijkstra, M.T.M.(2004). **Conflict at Work and Individual Well-Being**. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, pp. 6-26.
 - Jehn, K.A. (1997). **A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 530-57.
 - Kim, E.(2003). **Factors Impacting Customers Trust in E-business: An Empirical Study of Customers Initial Trust in E-business**. *A Dissertation for the Doctor of Philosophy Degree*. Southern Illionois University.
 - Rau, D.(2005). **The Influence of Relationship Conflict and Trust on the Transactive Memory: Performance in Top Management Teams**. *Small Group Research*, Vol. 36, pp. 746-71.
 - Schurr, p.& Ozane, J.(1985). **Influences on Exchange Processes: Buyer's Perceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness**. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, pp. 939-53.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.