

بررسی عوامل مؤثر بر تعارض فرماندهان و مدیران

(دانشگاه علوم انتظامی امین)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۱

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۰۹

روح الله سالار^۱، محمد جواد کاملی^۲، احمد جباری^۳ و غلامرضا مرادی^۴

چکیده

زمینه و هدف: هدف از انجام این تحقیق، شناخت فرماندهان و مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد و کاهش مسائل ناشی از آن است. تعارض اگر به نحو مطلوب مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیان‌بار نخواهد بود، بلکه می‌تواند کارمایه لازم برای تحول و بهبود عملکرد را فراهم و مسائل نهفته سازمانی را عیان کرده و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، دقت در عمل را افزایش داده و موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان شود.

روش: روش تحقیق حاضر، توصیفی پیمایشی است، ابزار گردآوری تحقیق، پرسشنامه است که اعتبار آن توسط خبرگان، تأیید و سنجش پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.8/89$) محاسبه شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین به تعداد ۱۲۰ نفر بوده که برای نمونه‌گیری از روش تمام شمار استفاده شده است. پس از توصیف نمونه‌آماري با استفاده از آزمون‌های کالموگروف، تی تست - تی تک نمونه‌ای و پیرسون و فریدمن، داده‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل فردی و سازمانی بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین مؤثر است و در این بین، اهمیت عوامل سازمانی بیشتر از عوامل فردی است و همچنین بین نگرش مدیران و فرماندهان نسبت به عوامل تعارض، تفاوت معنی‌داری در این تحقیق مشاهده نشده است.

نتیجه‌گیری: حل مسأله تضاد یا تعارض مشکل است. اگر در سازمانی تعارض بسیار شدید باشد، گروه‌ها از یکدیگر تنفر پیدا می‌کنند و تمایلی به تغییر از خود نشان نمی‌دهند، مدیریت برای حل مسأله تعارض باید سعی کند تا روش یا نگرش اعضای گروه را تغییر دهد. از روش‌هایی مانند: ۱- تفکیک ساختاری، ۲- اختیارات دیوان‌سالاری، ۳- ارتباطات محدود، ۴- ایجاد هماهنگی، ۵- رویارویی و ۶- داوری شخص ثالث، می‌توان برای حل مسأله تعارض در سازمان بهره گرفت.

واژه‌های کلیدی: تعارض، عوامل فردی، عوامل سازمانی، تفکیک ساختاری، مدیران.

□ استناد: سالار، روح‌الله؛ کاملی، محمدجواد؛ جباری، احمد؛ مرادی، غلامرضا (پاییز، ۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر تعارض فرماندهان و

مدیران (دانشگاه علوم انتظامی امین). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۳)، ۴۹۲-۵۰۷.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه، دانشگاه علوم انتظامی امین Email: r.salar93@chmail.ir

۲. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین Email: p.h.d.kameli@gmail.com

۳. مدرس دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسول)

۴. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

تعارض بین افراد، یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان است. تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر و جدایی ناپذیر زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید. تعارض هنگامی پدید می‌آید که تضاد منافع وجود داشته باشد. واکنش طبیعی پدیده تعارض در سازمان این است که می‌توان آن را به عنوان یک نیروی بازدارنده به حساب آورد که تحت شرایطی خاص به وجود می‌آید. تعارض به عنوان یک وضع یا حالت تأسفبار، در همه جا و در هر سازمانی وجود دارد. بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب، سعی کردند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظر 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 می‌شوند، چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی به اندازه‌ای متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی، آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند، نیازی به بهبود وضع موجود ندارند.

در حالی که تعارض به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است. در پژوهشی مشخص شده که از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهمترین نقش در موفقیت مشخص شده است (اصغری، ۱۳۸۶: ۱۷۷). 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 شده 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. تعارض همیشه برای گروه و یا سازمان مخرب نیست، ولی شناخت نادرست یا ناشناخته ماندن آن می‌تواند نیروی بسیار مخربی باشد. تعارض زیاد می‌تواند محیط کاری مسمومی را ایجاد کند که در آن رضایت و عملکرد پایین و نرخ ترک سازمان و غیبت بالا است. مدیران بزرگ و توانا این را می‌دانند و اقدامات مناسبی

برای جلوگیری از تبدیل تعارض به عاملی مخرب انجام می‌دهند. بنابراین اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌آورند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (بالدوین و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۵۱-۳۵۰).

کاهش تعارض‌های فردی و سازمانی در محیط‌های آموزشی و ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با آنان، موجب فراگیری بهتر و دقیق‌تر دانش شده، این امر اهمیت نقش تعارض در سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین با توجه به اینکه هر سال هزینه‌های زیادی صرف استخدام و آموزش فراگیران در آموزشگاه‌های علمی و تخصصی ناجا از جمله دانشگاه علوم انتظامی امین می‌شود، اما نتایج عملکرد کارکنان، متأثر از وجود تعارض در سازمان است که در مواردی منشاء فردی و سازمانی دارد و موجب نارضایتی کارکنان و مسئولین می‌شود. بنابراین ضرورت پرداختن به موضوع، اهمیت فراوانی داشته و به کارگیری نتایج آن باعث ارتقاء عملکرد فرماندهان و مدیران دانشگاه می‌شود، بنابراین تحقیق حاضر درصدد است که با پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق (عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین کدامند؟ و چه تأثیری در این زمینه دارند؟) نسبت به آزمون علمی این موضوع اقدام کند.

پیشینه تحقیق

جدول ۱: پیشینه مطالعاتی در حوزه تعارض

منطقه مورد مطالعه	نتایج	اهداف	پژوهشگران
اهواز	سه عامل ساختاری پیچیدگی، رسمیت و تفکر بیشترین تأثیر را در تعارض کارکنان دارد.	رابطه بین ساختار سازمانی و میزان تعارض شغلی	حقیقی‌زاده، ۱۳۸۰
کازرون	وجود تعارض در هر سازمان با توجه به مشکلات عدیده‌ای که در انجام کار و وظایف کارکنان وجود دارد، اجتناب ناپذیر است.	بررسی اثرات تعارضات سازمانی و خصوصیات اقتصادی- اجتماعی بر عملکرد کارکنان	آزرم، ۱۳۸۰
مشهد	بین راهبردهای مدیریت تعارض (عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل) با انریبخشی، ارتباط معناداری وجود دارد.	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران	ساداتی‌پور، ۱۳۸۷
تهران	سه عامل ساختار زمانی، پیچیدگی، رسمیت و در نهایت، عامل تمرکز به ترتیب بیشترین تأثیر را روی تعارض بین کارکنان دارند.	رابطه بین ساختار سازمانی و میزان تعارض شغلی	برزن، ۱۳۷۸

انگلستان	تصمیم‌گیری و خلاقیت و نوآوری در گروه‌هایی که اختلاف نظر دارند، ۷۳ درصد بهتر از گروه‌هایی است که اختلاف نظر نداشته‌اند.	نقش تعارض در خلاقیت و نوآوری	ویلیامز ^۱ ، ۱۹۹۶
فرانسه	سازش و اجتناب، بیشترین کاربرد و استفاده را در میان ۱۷۶ کارمند تحت بررسی آنها داشته است.	نقش تعارض در سازمان	ریچ ^۲ و همکاران، ۲۰۰۷
انگلستان	شیوه‌های مبتنی بر ایجاد وحدت (همیاری)، رابطه مثبتی با شایستگی فردی داشتند. بنابراین شیوه‌های مبتنی بر احتراز و جدایی انداختن، رابطه منفی با شایستگی فردی داشتند.	بررسی رابطه شایستگی فردی و مدیریت تعارض	کاناری و اسپیتزبرگ ^۳ ، ۲۱۹۹۸

مبانی نظری

تعریف و سطوح تعارض: کارشناسان تعارض را به عنوان نوعی تنازع آشکار بین دو یا چند گروه در یک سازمان یا بین دو یا چند سازمان تعریف می‌کنند (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ۴۰۰) و یا به عبارت دیگر، تعارض عبارت است از؛ نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی البته هنگامی که عده‌ای خود را متعلق به گروه می‌دانند و چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می‌شوند (رابینز، ۲۰۰۵: ۲۱۲).

به طور کلی، تعارض می‌تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمان‌ها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارت‌اند از؛ درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و درون سازمانی.

۱. تعارض درون فردی. این نوع تعارض در درون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرد در راستای رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی، تعارض در هدف است که به سه شکل زیر است:

(الف) تعارض خواست - خواست؛ فرد تلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر.

(ب) تعارض اجتناب - اجتناب؛ فرد تلاش می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای

1. Williams
2. reich
3. Canary and spatizberg

منفی یکسان هستند، یکی را انتخاب کند. مانند فردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دو شغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.

ج) تعارض خواست - اجتناب؛ فرد باید در مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانند قبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد.

۲. تعارض بین فردی. بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزش‌ها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های متفاوت هستند. از جمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن و اعتنا نکردن همکاران با یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است.

موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می‌کند، شامل مسائلی می‌شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف را زیر سؤال می‌برد (استرنبرگ، ۲۰۰۲: ۱۶). تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها متفاوت است. به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فردی درمی‌یابد که شخص دیگری به‌طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند، تأثیر گذاشته است.

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد. نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت کرد و به حداقل رساند. بنابراین آگاهی از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد، چنانکه حتی برخی معتقدند، دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید، مهم است. مدیریت تعارض، فرایند

برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و سازماندهی آن برای حل تعارض، جایی که رخ می‌دهد، است (اسلوکام، ۲۰۰۲: ۱۵۷).

۳. تعارض درون گروهی. شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

۴. تعارض بین گروهی. از آنجا که گروه‌ها میل دارند خود را برتر از گروه‌های دیگر بدانند، این موضوع موجب تعارض می‌شود.

۵. تعارض درون سازمانی. شامل تعارض و برخورد بین گروه‌ها است که امکان دارد به یکی از شکل‌های زیر باشد.

الف) تعارض عمودی: برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان، تعارض عمودی نامیده می‌شود.

ب) تعارض افقی: تعارض بین کارکنان در سطح سلسله‌مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخش‌های دیگر، برای تحقق اهدافش تلاش کنند.

ج) تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان صف احساس می‌کنند که مسئولیت‌شان از اختیارات‌شان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می‌شود (دفت، ۱۳۹۲: ۸۲۷).

به‌طور کلی تعارض به عنوان جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره انسان‌ها و امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است. اما به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است. بنابراین افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.

منابع ایجاد تعارض: تعارض در سازمان‌ها بر اثر منابع مختلفی به وجود می‌آید که برخی از آنها عبارت‌اند از:

* اهداف و افق‌های زمانی ناسازگار: عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف بخش‌های مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان، می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.

- * تداخل اختیارات: زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.
- * نظام ارزیابی و پاداش ناهماهنگ: اگر نظام پاداش با نظام ارزیابی سازگاری نداشته باشد، عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.
- * وابستگی متقابل وظایف: هنگامی که افراد، گروه‌ها یا بخش‌های دارای وظایفی وابسته و متقابل، به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند.
- * منابع ناکافی: هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض ایجاد شود.
- * نارضایتی از نقش: نارضایتی از نقش، ناشی از عدم تناسب مقام با فرد یا محقق نشدن انتظارات فرد در افرادی که به ستیزه‌جویی روی می‌آورند، موجب تعارض می‌شوند (ونوس و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۵۰).

عوامل و وضعیت‌های تعارض آمیز

۱- عوامل فردی، شامل:

- اخلاق شخصی: پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی است و به طور کلی در بُعد 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: نهاد اولیه فرد در آغازگری، شدت بخشیدن و یا پافشاری در تعارض مؤثر است. برخی از مردم از لحاظ شخصیتی، آرام و انفعالی و بعضی دیگر، پرسر و صدا و پرخاشگر هستند. در برخی تقسیم بندی‌های شخصیت افراد در دسته واقع‌گرا، رفتاری پرخاشگرانه را موجب می‌شود که در شکل‌دهی 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 شیوه‌های 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 مناسب‌سازی محیط خود، تنظیم و تعبیر می‌کنند. اگر برداشت و درک نادرستی از نیازها و منشا و شخصیت خود در فرد ظاهر شود و یا در صورتی که فقدان درک و شناخت از گروه یا سازمان فرد به وجود آید، زمینه‌ساز ایجاد تعارض خواهد شد.

۲- عوامل سازمانی، شامل:

• ساختار سازمانی: ساختار سازمانی چارچوب سازمان را نشان می‌دهد. 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 (فیضی، ۱۳۸۲: ۱۵۶).

• فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی یک سری ارزش‌ها و باورهای راهنما، تفاهات 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.

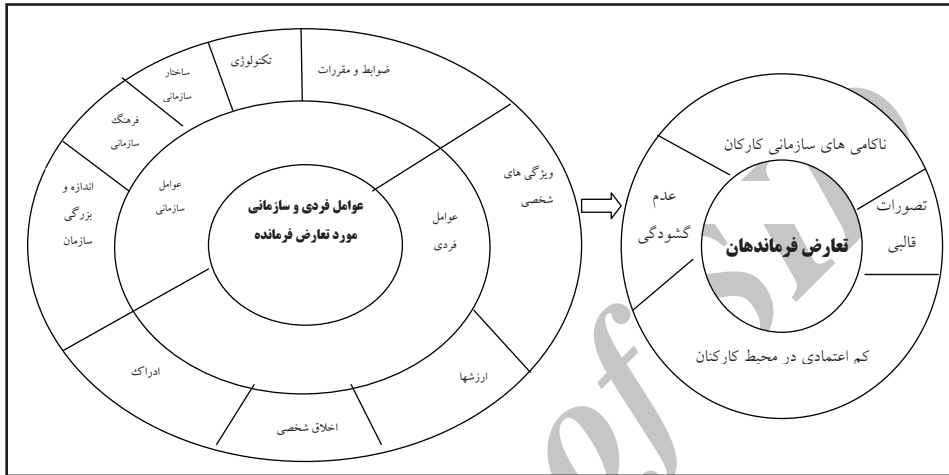
• اندازه و بزرگی سازمان: با رشد و توسعه سازمان، بخش‌های آن به صورت قسمت‌های متعدد در می‌آید و کارکنان این قسمت‌ها چنین احساس می‌کنند که از سایر افراد شاغل در سازمان جدا شده‌اند. بزرگی سازمان باعث افزایش احتمال ایجاد تعارض در سازمان می‌شود.

• فناوری: فناوری باعث سرشکن شدن کارها و وظایف بین قسمت‌ها 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.

با توجه به آنچه که مطرح شد، مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق به شکل زیر ارائه می شود.

مدل مفهومی (نظری) تحقیق



فرضیه های تحقیق

- ۱- عوامل فردی بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین مؤثر است.
- ۲- عوامل سازمانی بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین مؤثر است.
- ۳- بین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین عوامل فردی تأثیرگذار بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین فرماندهان و مدیران به لحاظ نگرش نسبت به عوامل فردی تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۶- بین فرماندهان و مدیران به لحاظ نگرش نسبت به عوامل سازمانی تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد.

روش

روش اجرای تحقیق حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است. نمونه مورد مطالعه از جامعه آماری تحقیق، تعداد (۱۲۰ نفر) مشخص شده است که به صورت تمام‌شمار مورد ارزیابی و آزمون قرار گرفته‌اند. برای محاسبه پایایی ابزار آزمون (پرسشنامه)، پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر توزیع شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس، آلفای کرونباخ آن محاسبه شد که میزان آن در پرسش‌نامه سنجش عوامل مؤثر بر تعارض (عوامل فردی و سازمانی و متغیر وابسته تعارض) به ترتیب به میزان: ۰/۸۸، ۰/۸۶ و ۰/۸۳ به دست آمده که حاکی از پایایی هر دو پرسش‌نامه در سطح اطمینان (۹۵ درصد) است. بنابراین با اطمینان می‌توان گفت که ابزار آزمون از پایایی قابل قبول برخوردار است. اعتباریابی ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز از طریق خبرگان مشخص شده است.

یافته‌ها

یافته‌های تحلیلی:

به منظور انجام تحلیل‌های آماری، ابتدا از آزمون کالموگراف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن نشان دهنده نرمال بودن داده‌های تحقیق است، بنابراین در این تحقیق از آزمون رگرسیون برای بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر تعارض استفاده شده است. جدول شماره یک، نشان دهنده نتایج آزمون تأثیر عوامل بر تعارض فرماندهان و مدیران است.

جدول ۱: ضرایب آزمون رگرسیون در خصوص فرضیه شماره یک (تأثیر عوامل فردی بر تعارض فرماندهان و مدیران)

متغیر مستقل	B	SE	beta	t	sig
مقدار ثابت	۲,۵۱۶	.۴۷۹	.۲۰۳	۵,۲۵۲	.۰۰۰
عوامل فردی	.۰۴۳	.۰۱۹		۲,۲۴۹	.۰۲۶

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون جدول شماره یک، حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی‌داری $\alpha=۰/۰۰۰$ برابر با $R=۰/۲۰۳$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی‌داری از سطح معنی‌داری مورد نظر ($\alpha=۰/۰۵$)، کوچکتر است، مدرک کافی برای

رد فرض صفر وجود نداشته، در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید می‌شود. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که عوامل فردی، توانایی پیش‌بینی تعارض را در میان مدیران و فرماندهان دارد. جدول شماره دو، نتایج آزمون رگرسیون را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ضرایب آزمون رگرسیون در خصوص فرضیه شماره دو (تأثیر عوامل سازمانی) بر تعارض فرماندهان و مدیران

متغیر مستقل	B	SE	beta	t	sig
مقدار ثابت	۴۶۱.	۴۴۶.		۱,۰۳۴	۳۰۳.
عوامل سازمانی	۰۵۶.	۰۱۰.	۴۶۷.	۵,۷۱۹	۰۰۰.

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون جدول (۲)، حاکی از آن است که ضریب رگرسیون با سطح معنی‌داری $\alpha=۰/۰۰۰$ برابر با $R=۰/۴۶۷$ محاسبه شده است. از آنجا که این سطح معنی‌داری از سطح معنی‌داری مورد نظر ($\alpha=۰/۰۵$) کوچکتر است، بنابراین مدرک کافی برای رد فرض صفر وجود دارد، در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه اصلی تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سازمانی توانایی پیش‌بینی تعارض را در میان مدیران و فرماندهان دارد. فرضیه سوم: بین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

نتایج آزمون تی با فرض برابری واریانس‌های دو گروه، حاکی از این است که با سطح معنی‌داری $\alpha=۵۲۳/۰$ و مقدار تی به دست آمده برابر با $۰/۶۰۲$ و از آنجا که سطح معنی‌داری به دست آمده یعنی ($\alpha=۰/۵۲۳$) از سطح معنی‌داری مورد نظر ما ($\alpha=۰/۰۵$) بزرگتر است، مدرک کافی برای رد فرض صفر نداریم، فرضیه صفر تأیید و فرضیه اصلی رد می‌شود.

فرضیه چهارم: بین عوامل فردی تأثیرگذار بر تعارض فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

نتایج آزمون تی با فرض برابری واریانس‌های دو گروه نشان داد که با سطح معنی‌داری $\alpha=۰,۵۹۷$ و مقدار تی به دست آمده برابر با $۰/۵۵۱$ و از آنجا که سطح معنی‌داری به دست آمده یعنی ($\alpha=۰/۵۹۷$) از سطح معنی‌داری مورد نظر ما ($\alpha=۰/۰۵$) بزرگتر است، بنابراین مدرک کافی

برای رد فرض وجود ندارد و فرضیه صفر تأیید و فرضیه اصلی رد می‌شود.

جدول ۳: نتایج آزمون t -test برای مقایسه دو گروه فرماندهان و مدیران (فرضیه پنجم)
در مقیاس عوامل فردی تأثیرگذار بر تعارض

سطح معنی‌داری	عدد تی	درجه آزادی
۰/۵۹۷	۰/۵۵۱	۱۱۸

نتایج جدول (۳)، بیانگر این است که آزمون تی با فرض برابری واریانس‌های دو گروه، حاکی از این است که با سطح معنی‌داری $\alpha=0/597$ و مقدار تی به دست آمده برابر با $0/551$ و از آنجا که سطح معنی‌داری به دست آمده یعنی $(\alpha=0/597)$ از سطح معنی‌داری مورد نظر $(\alpha=0/05)$ بزرگتر است، مدرک کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه اصلی رد می‌شود.

جدول ۴: نتایج آزمون t -test برای مقایسه دو گروه فرماندهان و مدیران (فرضیه ششم)
در مقیاس عوامل فردی تأثیرگذار بر تعارض

سطح معنی‌داری	عدد تی	درجه آزادی
۰/۵۲۳	۰/۶۰۲	۱۱۸

نتایج جدول (۴)، بیانگر این است که آزمون تی با فرض برابری واریانس‌های دو گروه، حاکی از این است که با سطح معنی‌داری $\alpha=0/523$ و مقدار تی به دست آمده برابر با $0/602$ و از آنجا که سطح معنی‌داری به دست آمده یعنی $(\alpha=0/523)$ از سطح معنی‌داری مورد نظر $(\alpha=0/05)$ بزرگتر است، مدرک کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد، بنابراین فرضیه صفر تأیید و فرضیه اصلی رد می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تعارض در این سازمان وجود دارد و مدیران و فرماندهان به درک نسبتاً یکسانی از وجود آن رسیده‌اند. بر این اساس، به نظر می‌رسد که باید راهکارهای کاهش

میزان تعارض در دستور کار مدیران و فرماندهان قرار گیرد. علاوه بر این، کارکنان در حل تعارضات به طور متوسط، دو برابر بیش از مدیران از سبک‌های مصالحه و اجتناب استفاده می‌کنند. نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیقات ریچ و همکارانش (۲۰۰۷) مطابقت دارد، براساس تحقیقات آنها، سازش و اجتناب بیشترین کاربرد را در میان کارکنان داشته است. این امر به دلیل قدرت کمتر کارکنان نسبت به مدیران و ترس از توییح و تنبیه است. در بررسی عوامل مؤثر، هیچ رابطه معنی‌داری بین سن و سابقه خدمت با تعارض و سبک‌های آن پیدا نشد. یافته‌های این تحقیق نیز همسو با یافته‌های تحقیق آرم (۱۳۸۱) در تحقیق اثرات تعارضات سازمانی و خصوصیات اقتصادی-اجتماعی بر عملکرد کارکنان مدیریت برق کازرون (۱۳۸۰) است. ایشان نیز در تحقیق خود نیز به این نتیجه رسیدند که عوامل اقتصادی و اجتماعی باعث افزایش تعارض می‌شود، هم‌چنین برزن (۱۳۷۸) در تحقیق خود به وجود رابطه بین ساختار سازمانی و میزان تعارض شغلی دست یافت. نتایج نشان داده است که از بین سه عامل ساختار زمانی، ابتدا عامل پیچیدگی، سپس عامل رسمیت و در نهایت عامل تمرکز به ترتیب بیشترین تأثیر را روی تعارض بین کارکنان دارند. هم‌چنین سیمونتی و نیکودیم^۱ (۱۹۸۹) نیز تحقیقی به منظور بررسی شیوه‌های مؤثر و غیر مؤثر مدیریت تعارض انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که اکثر پاسخگویان از سبک همیاری و همکاری به عنوان یک سبک مؤثر برای حل تعارض نام برده بودند. هم‌چنین مدیران رده‌های بالای سازمان چون توانسته بودند با اعمال قدرت، نظرات خود را به طرف‌های مقابل تحمیل کنند، از شیوه تسلط نیز به عنوان شیوه‌ای مؤثر یاد کرده بودند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیق حاضر نیز هم‌پوشانی دارد.

هم‌چنین ویلیامز^۲ (۱۹۶۹) در تحقیقات خود نشان داده است که وجود پدیده تعارض بین اعضای گروه‌ها، موجب افزایش خلاقیت، ابتکار عمل و افزایش تولید می‌شود و تصمیم‌گیری در گروه‌هایی که اختلاف نظر دارند، ۷۳ درصد بهتر از گروه‌هایی است که اختلاف نظر نداشته‌اند. هم‌چنین یکی از نتایج تحقیق حاضر، شناخت تأثیر عوامل فردی بر تعارض است که کاناری

1. Simonetion, J. and nykodym

2. Williams

و اسپیتزبرگ^۱ (۱۹۹۸) در بررسی رابطه شایستگی فردی و مدیریت تعارض، نشان دادند که شیوه‌های مبتنی بر ایجاد وحدت، رابطه مثبتی با شایستگی فردی داشتند، اما شیوه‌های مبتنی بر احتراز و جدایی انداختن، رابطه منفی با شایستگی فردی دارند.

پیشنهاد‌های تحقیق

معمولاً حل مسأله تضاد یا تعارض مشکل است. اگر در سازمانی تعارض بسیار شدید باشد، گروه‌ها از یکدیگر تنفر پیدا می‌کنند و تمایلی به تغییر از خود نشان نمی‌دهند. مدیریت برای حل مسأله تعارض باید سعی کند، روش یا نگرش اعضای گروه را تغییر دهد.

۱- یکی از مطمئن‌ترین راه‌ها برای کاهش تعارض، تفکیک فیزیکی گروه‌ها است. بعد از این تفکیک، اعضای این گروه‌ها نمی‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در نتیجه، برخوردها کاهش می‌یابد.

۲- بهتر است که مدیریت ارشد سازمان برای حل مسأله تعارض از اختیارات رسمی خود استفاده کند و قوانین و مقرراتی را وضع کند تا باعث کاهش تعارض در سازمان شود.

۳- تقویت نوعی ارتباط (ایجاد گونه‌ای ارتباط) بین گروه‌های مخالف اجازه نمی‌دهد که اعضای یک گروه نسبت به توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اعضای گروه‌های دیگر استنباط یا درک نادرستی داشته باشند. اگر واحدها و دوایر سازمانی به شدت با یکدیگر مخالف باشند (یعنی پدیده تعارض شدید باشد)، ایجاد رابطه متقابل با تعامل کنترل شده می‌تواند تا حدی مسأله تعارض را حل کند.

۴- یکی از راه‌های مؤثر بر حل مسأله تعارض، هماهنگی است و کسانی که نقش هماهنگ کننده بر عهده می‌گیرند، باید از نظر هر دو گروه، افرادی موجه و مورد اعتماد باشند. زیرا در غیر این صورت، افراد به آنان و گفته‌هایشان اعتماد و اعتناء نخواهند کرد.

۵- رویارویی و مذاکره بین افراد معارض، رویارویی زمانی رخ می‌دهد که گروه‌های مخالف و درگیر، دور هم آیند و بکوشند مسائل مورد اختلاف را به کمک یکدیگر حل کنند. مذاکره فرآیندی است که به هنگام گرد آمدن افراد روی می‌دهد و طرفین را قادر می‌کند به صورتی

- نظام‌مند به یک راه حل برسند. در اجرای این روش‌ها، نمایندگان دوایر باید جلسه تشکیل دهند و به بحث‌های داغ بپردازند.
- ۶- بهتر است در هنگامی که اختلاف نظر شدید است و اعضای دوایر نسبت به هم بدبین هستند از شخص ثالث خواسته شود که در جلسه این نمایندگان شرکت کند.
- ۷- به اندازه ضرورت و به‌منظور کاهش اختلاف نظر گروه‌ها، یکی از راه‌های بسیار مؤثر این است که آن‌ها در کارگاه‌های آموزشی مشارکت داده شوند.
- ۸- راهبرد دیگر این است که مدیریت عالی سازمان، هدف‌های اصلی را تعیین کند، به گونه‌ای که گروه‌ها و دوایر سازمانی (برای تأمین آن هدف‌ها) مجبور به همکاری شوند. در آن صورت، دایره‌هایی که با هم اختلاف نظر دارند، دارای هدف مشترک خواهند شد و برای رسیدن به آن به یکدیگر وابسته می‌شوند.
- ۹- میانجی‌ها کنترل بالایی بر فوآیندهای مداخله دارند و در واقع، هدف آن‌ها اداره کردن فرآیند و محتوای تعامل بین بخش‌های متعارض است.
- علاوه بر این موارد، برخی نتایج نیز از میان برخورد محقق با موضوع تعارض در سازمان مشهود است. متأسفانه مدیران و کارکنان ایرانی، نه تنها نگرش مثبتی نسبت به مباحث حوزه‌ی تعارض سازمانی ندارند؛ بلکه گویی از مطرح شدن آن‌ها نیز واهمه دارند. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت موضوع و تأثیر آن بر متغیرهای رفتار سازمانی و عملکرد، باید تحقیقات بیشتری در این حوزه به منظور آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان صورت گیرد. علاوه بر این از آنجایی که متغیر فرهنگ، عامل مهمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان در محیط کار است، لازم است که مطالعات و بررسی‌های طولانی مدت با توجه به متغیر فرهنگ انجام شود.

منابع

- اصغری، جمشید (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات صفار.
- آزم، شاهرخ (۱۳۸۰). بررسی اثرات تعارضات سازمانی و خصوصیات اقتصادی- اجتماعی بر عملکرد. پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی. چاپ ششم، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

رایبیز، استیفن (۱۳۹۲). خلاصه کتاب مدیریت رفتار سازمانی. جلد دوم، چاپ سی و هشتم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

جوهرچ، ماری (۱۳۸۹). تئوری‌های سازمان. ترجمه حسن دانایی‌فر، تهران: انتشارات مهربان نشر.
دفت، ریچارد. ال (۱۳۹۲). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ نهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

الدوین، بومر (۱۳۹۱). توسعه مهارت‌های مدیران. ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، عباس ابراهیمی و علی جمالی، تهران: انتشارات سمت.

فیضی، طاهره (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ بیستم، تهران: انتشارات پیام نور.
داور، ونوس و همکاران (۱۳۹۱). راهنمای جامع تئوری‌های سازمان. چاپ دوم، تهران: انتشارات پرستو.
برزن، علی (۱۳۷۸). رابطه بین ساختار سازمانی و میزان تعارض شغلی. پایان‌نامه دانشگاه علامه طباطبائی.
جلیل، بهارستان (۱۳۸۰). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در دبیرستان‌های شهر یزد از دیدگاه مدیران. پایان‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی یزد.

حقیقی‌زاده، محمد حسین (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و سبک‌های مذاکره. پایان‌نامه دانشگاه اهواز.

ساداتی‌پور، نجمه سادات (۱۳۷۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران. پایان‌نامه دانشگاه مشهد.

Egan Toby Marshall. (2005). Factors Influencing individual creativity In the Work Place: an Examination of Quantitative Empirical Research [www//adh.sagepub.com/cgi/content](http://www.adh.sagepub.com/cgi/content).

osloukam,E, (2003). The Study of The Meaning of work. Emotional Intelligence And conflict styles , Dissertation Abstracts International.

PENDHARKAR , MAHDURI. (1995). A summary of a thesis entitled the effects of instruction in conflict resolution the attitudes about conflict of rural grade eight. SSTA-Research Center Report 95-02.

Sternberg, Robert, J (2003), The Psychology of Human Thought, Cambridge university press.

Owens. Robert G.: Organizational Behavior In Education, New Jersey 1990.

CANARY , DANIEL and SPITZBERG. (1998). A model of perceived competence of conflict strategies. Psychology.77.

SIMONETION.J.and NYKODYM. (1989). Interpersonal conflict resolution.personnel Administration. 23.

Sternberg, Robert, J (2003), The Psychology of Human Thought, Cambridge university press.

Reich , S & Hamilton , P , (2007)Conflict management health professions , Journal of professional Nursing , Vol 23.