**مبانی نظری وپیشیه تحقیق مدیریت تعارض**

**مبانی نظری وپیشیه تحقیق مدیریت تعارض**

**مقدمه**

**مراحل تعارض در سازمان ها**

**از دیدگاه رابینز(1998) فرایند تعارض از چهار مرحله تشکیل شده است:**

**1.مخالفت بالقوه:**

**2.ادراک تعارض و شخصی دانستن آن:**

**3.رفتار:**

**4.نتیجه:**

**انواع تعارض سازمانی**

**1.تعارض درون فردی:**

**2.تعارض میان فردی:**

**3.تعارض میان فرد-گروه:**

**4.تعارض میان گروهی:**

**5. تعارض میان سازمانی:**

**تعارض وظیفه ای**

**تعارض رابطه ای**

**تعارض فرایندی**

**تعارض وظیفه ای و شدت تعارض**

**تعارض رابطه ای و شدت تعارض**

**تعارض فرایندی و شدت تعارض**

**مدیریت تعارض**

**1.تفاوت ادراک و شناخت:**

**2.تفاوت در ایده آل ها و هنجارها:**

**3. ویژگی های شخصیتی:**

**4. ناکامی:**

**5. تفاوت در وفاداری:**

**تخصص گرایی :**

**به هم وابستگی:**

**منابع مشترک:**

**هدفهای متفاوت:**

**سلسله مراتب اختیار:**

**ابهام در مسوولیت:**

**شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل:**

**بی اطمینانی محیط:**

**ساختار ارزشیابی- پاداشی سازمان:**

**تعارض های ارتباطی**

**عوامل فردی و شخصی بوجودآورنده تعارض**

**تعارض و مديريت تعارض از ديدگاه تئوريهاي مديريت**

**استراتژی های مدیریت تعارض**

**استراتژی اجتناب،( فقدان همکاری، قاطعیت)**

**استراتژی مصالحه (فقدان قاطعیت، همکاری)**

**استراتژی تحکم(فقدان همکاری، قاطعیت)**

**استراتژی تحکم(فقدان همکاری، قاطعیت)**

**استراتژی مواجهه:**

**پیامدهای تعارض برعملکرد سازمان**

**الف- تعارض كاركردى**

**1. توافق:**

**1. -2 روابط مستحكم متر**

**-3 يادگيري**

**پیامدهای مثبت تعارض**

**1-تعارض به عنوان عامل تغییر:**

**2-تعارض نیرویی تحریک کننده و انرژی زا:**

**3- نقش تعارض در بهبود عملکرد فردی و گروهی:**

**4- رشد فردی و سازگاری اجتماعی:**

**5- کنترل:**

**بیشینه تحقیقات**

**ساخت ابزار**

**پرسش نامه های جمع آوری شده در رابطه با مدیریت تعارض**

**نتیجه گیری**

**منابع**

**مقدمه**

تعارض جزء جدايي ناپذير زندگي انسان است .مروري گذرا و سطحي بر رويدادهاي تار يخي ، وقايع مهم جاري و فرآورده هاي فرهنگي كه مبين گذشته هايي از واقعيت هاي زندگي اجتماعي هستند، نشان مي دهد كه چگونه تعارض يكي از مهمترين و برجسته ترين وجوه زندگي را تشكيل مي دهد. بنابراين اگر عده اي معتقدند كه در حال حاضرتعارض موضوعي است كه فكر انسان را بسيار به خود مشغول كرده است ادعايي پوچ و بيهوده نكرده اند( رابینز،1369) وجود افراد مختلف با ويژگي هاي شخصيتي، نيازها ، باورها ، انتظارات و ادراكات متفاوت ، بروزتعارض در سازمانها را اجتناب ناپذير كرده است.افراد داراي شيوه هاي ارتباطي، آرزوها ، ديدگاه هاي سياسي و مذهبي و نيز پيش زمينه هاي فرهنگي متفاوت هستند . در جوامع مختلف ، وجود اينگونه تفاوت ها منجر به ايجاد تعارض ما بين افراد و گروهها مي شود ( درگاهی و همکاران،1387) از اين رو ، وجود تفاوت ها ،خطرات ها و انگيزه هاي متمايز از يكديگر دركاركنان سازمان ها از يك سو و پايداري سازمان براصل تشريك مساعي و هماهنگي افراد و اجزاي سازمان از سوي ديگر، بافت سازماني را در برابرتعارض هاي سازماني اجتناب ناپذير مي كند( همان)ازطرف ديگر، ساختار حاكم بر سازمانها مبتني بر سلسله مراتب و تفاوت هاي عمودي و افقي، وجود نظام هاي اداري خشك و انعطاف ناپذير ، وجود خرده نظام ها و گروه هاي مختلف با اهداف و منافع مختلف ، نظام ارتباطي نارسا ، كمبود منابع و امكانات و بالاخص سوء مديريت ها ، سازمانها را كه بايد افراد و گروه ها را جهت اهداف و آرمان هاي خود همسو و همساز كنند ، بصورت نظام هايي متلاطم و آسيب پذير كه مستعد انواع تنش ، تعارض و ناسازگاري مي باشند، در آورده اند (همان) به طور کلی بیست درصد از وقت مدیران سطوح بالا و میانی در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می شود(توماس،1992به نقل از رضوی و همکاران،1384).فیشر(1991) اشاره دارد که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین کننده در توفیف مدیریت و اثربخشی سازمان است.ستین(2004) بیان میدارد که اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد، می توان از آن به عناون یکی از مهم ترین ابزار رشد سازمانی بهره گیری کرد. مکین تایر نیز مهارت های حل مشکلات را از مهم ترین مهات های رهبری برمی شمارد و بیان می دارد که رهبران زاده نمی شوند، بلکه ساخته می شوند و می توان از طریق یک برنامه آموزشی مهارت های رهبری را آموزش داد.( رابینز،1991، به نقل از رضوی و همکاران،1384).واژه تعارض از جمله مفاهيمي است كه معاني متفاوتي از آن مستفاد مي شود.

سوزان(2006) تعارض را منازعه آشکار میان دو نفر به گونه ایی که یکی احساس می کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می شود، تعریف می کند. تعارض يك كشمكش واضح ، حداقل مابين دو طرف وابسته به هم است كه اهداف ، مفاهيم، ارزش ها و يا اعتقادات ناسازگار از آن درك میشود( نقل از درگاهی و همکاران،1387. ( تعارض زماني كه دو يا چند ارزش ،هدف و يا عقيده بطور طبيعي با هم متناقض مي شوند و هنوز در مورد آنها توافقي صورت نگرفته است، ايجاد مي شود). همان) توماس هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند تعارض می داند.(سید جوادین،1386)طبق نظر گرينبرگ و بارون(1997) تعارض فرايندي است كه در آن يك طرف احساس مي كند طرف ديگر فعاليت هايي انجام مي دهد كه مانع رسيدن وي به علايق و اهدافش مي شود.(به نقل از فیاضی،1388). کونراد و اسکات(2002) معتقدند تعارض، تمایلات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته اند و احساس می کنند که علایقشان متضاد، متناقض یا ناسازگار است (همان).دفت به سطح اجتماعی و گروهی تعارض توجه داشته است و معتقد است که تعارض، نوعی رفتار، بین گروههای سازمانی است البته هنگامی عده ای خود را متعلق به یک گروه می دانند، چنین می پندارند که سایر گروهها مانع از رسیدن آنها به اهداف و مقاصدشان می شوند. (دفت،1383، جلد دوم،ص 826).میرکمالی تعارض را فرایند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون، و یا بین افراد، گروه ها، و یا سازمانها می داند که منتهی به رفتار پنهان و یا اشکارای متعارض در دو طرف می شود.) میرکمالی،1386) به نظر می رسد تعریف میرکمالی از تعارض به دلیل در نظر گرفتن هر دو جنبه فردی و روانشناختی و سطح اجتماعی و گروهی آن را در نظر می گیرد از جامع ترین تعاریف باشد.

**مراحل تعارض در سازمان ها**

**از دیدگاه رابینز(1998) فرایند تعارض از چهار مرحله تشکیل شده است:**

**1.مخالفت بالقوه:**برای آنکه تعارض به وجود آید باید شرایط، موقعیت ها و حتی فرصتهایی فراهم شود. از نظر رابینز، عواملی مانند نوع ارتباطات، وضعیت ساختار و ویژگی های شخصی زمینه ساز یا عوامل بالقوه مخالفت هستند.

**2.ادراک تعارض و شخصی دانستن آن:** اگر زمینه های بالقوه تعارض سبب به وجود آمدن موانعی بر سر راه تأمین نیازها و در نتیجه ناکامی شود، تعارض بطور بالفعل ظاهر خواهد شد. تعارض موقعی شکل واقعی به خود می گیرد که طرفین یا یکی از دو طرف ادراک و یا احساسی مبنی بر وجود تعارض داشته باشد.

**3.رفتار:** اگر یکی از طرفین تعارض به طور آگاهانه و از روی عمد دست به اقداماتی بزند که طرف دیگر را از رسیدن به اهداف یا نیازهای خود باز دارد، مرحله رفتاری تعارض بوجود می آید.

**4.نتیجه:**مجموعه رفتارهای مذکور که در شرایط تعارض از طرفین درگیری به ظهور می رسد، سبب بوجود آمدن آثار و نتایجی می شود که بر روند کار مدیریت، سازمان، افراد و گروهها تأثیر می گذارد.(به نقل از ایزدی یزدان آبادی،1379).

پوندی تعارض را در 5 مرحله برمی شمرد: نخست، مرحله پنهان که مرحله رشد و پرورش تعارض است و شرایطی همچون رقابت برای منابع کمیاب و دور بودن اهداف واحدهای سازمان از هم، بستر لازم را برای پرورش تعارض فراهم می آورد.دوم، مرحله درک تعارض است؛ و در مرحله سوم که مرحله احساس نمایش تعارض است، فرد برانگیخته می شود و حالت تهاجمی می یابد. در مرحله چهارم تعارض آشکار می شود؛ و در مرحله آخر کاهش یا افزایش تعارض هویدا می گردد.(قربانی و همکاران،1383 به نقل از کرامتی و روشن،1384).

رحیم(1958) یک فرایند 5 مرحله ای از ردوره زمانی تعارض را عنوان بیان کرده است:شرایط قبلی ساختار رفتاری فرد،تغییرات رفتاری،تشکیل ساختار،فرایند تصمیم، پس آیند تعارض(سلیمانی،1380).

توماس(1976) در زمینه چگونگی ایجاد تعارض در سازمانها 4 مرحله اصلی رابیان می کند: ناکامی، تبلور، مفهوم، رفتار، برآیند.(همان)

داچ(1973) عوامل شش گانه ای مطرح نموده است که مسیر واقعی یک دوره زمانی تعارض را تعیین می کند. این روابط عبارتند از: فرایند، روابط قبلی بین گروهها، ماهیت تعارض، خصوصیات گروهها یا افراد، براورد نتایج، مانجیگری شخص ثالث(میانجیگری همتا).(همان)

**انواع تعارض سازمانی**

**1.تعارض درون فردی:**این نوع تعارض هنگامی به وقوع می پیوندد که خواسته ها، انتظارات، اهداف و به طور کلی انتخاب های انطباق ناپذیر و ناسازگار و احکام الزام آور در پیش روی فرد قرار گیرد.

**2.تعارض میان فردی:** این نوع تعارض مبین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیدن به هدفهایی هستند که معمولاً تحت شرایط که در حال حاضر حاکم است در آن واحد قابل حصول نمی باشد.

3.تعارض میان فرد-گروه: این نوع تعارض هنگامی رخ می دهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کاری خود تحت فشار قرار می گیرند.

**4.تعارض میان گروهی:**این نوع بیش از سایر موارد ذکر شده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و پیرامون آن مطالعه شده است.تعارض میان گروهی، سیستم روابطی است میان دو گروه یا یشتر از مردمی که دارای هدفهای ناهمسازند.هنگامی پدیدار می شود که یک گروه نسبت به سایر گروه ها در موقعیت، وضعیت یا موضع بهتری قرار گیرد و در واقع نوعی رفتار بین سازمانی است، هنگامی که عده­ایی خود را متعلق به یک گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می شوند.

**5. تعارض میان سازمانی:** این نوع تعارض معمولاً رقابت خوانده می شود و غالباً باعث ایجاد تولدات، فن­آوری ها و سرویس های جدید می شود و پایین تر آمدن قیمت ها و کاربرد موثرتر منابع را به دنبال دارد.(همان)

اگرچه هر پنج سطح تعارض در متون روان شناسی و مدیریت وجود دارد، تعارض سطح دوم( تعارض بین فردی در سازمان) موضوع اصلی پژوهش ها در این زمینه است(پوتنام و پول،1987، به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010) .در سال 1992، توماس تعریف ساده ایی از تعارض بین فردی را به مثابه فرایند ارئه کرد؛ این فرایند( تعارض) هنگامی شروع می شود که فرد یا گروه احساس می کند به طور منفی از فرد یا گروه دیگر تأثیر پذیرفته است. تعارض شامل ادراکی می شود که مانع رسیدن به اهداف فرد میشود(توماس،1992به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010).اخیراً، تعارض بین فردی به مثابه ادراک فرد از ناسازگاری و تفاوت ها در دیدگاه ها تعریف شده است(جن،1975 به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010). تعارض در این سطح شدید و مضر شناخته شده و تأثیر منفی بر روابط دارد.(فورد و همکارن،1975 به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010) در این تعریف و دیدگاه، فرض شده است که دو طرف تعارض و ناسازگاری را درک کرده و تا حدی تعامل وجود دارد و هر طرف از یکدیگر تأثیر می پذیرند؛ یعنی تاحدی به هم پیوستگی وجود دارد.(مدینا و همکاران،2004 به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010). در یک دسته بندی تعارض به سه دسته وظیفه ای، رابطه ای و فرایندی تقسیم شده است.

**تعارض وظیفه ای**

جن (1997) تعارض وظیفه ای را آگاهی اعضا از وجود اختلاف درباره وظایف انجام شده فعلی تعریف می کند.مطالعات نشان می دهند که پیامدهای تعارض وظیفه ای برای نتایج سازمانی، ترکیبی و دوسویه می باشند. از یک سو تعارض وظیفه ای پتانسیلی را برای تأثیر منفی بر رضایت و نیت کارکنان برای باقی ماندن در سازمان دارد. از سوی دیگر تعارض وظیفه ای تأثیرات مثبتی بر نتایج سازمانی و گروهی دارد. (به نقل از دی چارچ و مارکس،2001)

**تعارض رابطه ای**

تعارض رابطه ای مربوط به اختلاف های مبتنی بر مسائل فردی و اجتماعی است که به کار مربوط نیستند.(رائو،2005 به نقل از موسویان و همکاران،1388).

**تعارض فرایندی**

جن(1997)، تعارض فرایندی را به این شکل معرفی می کند:« چگونه انجام کار باید در واحد کاری پیش برود و چه کسی مسئول آن است و چگونه کارها و مسئولیت ها باید به دیگران تفویض شود» (به نقل از دی چارچ و مارکس،2001). کابانوف(1991) نیز می گوید که تعارض فرایندی مرتبط با تعارض و تضاد قوانین و رویه ها برای اختصاص منابع کمیاب و محدود بین اعضای متفاوت در شیوه ای که بهره وری کلی را حداکثر کند می باشد. تعارض فرایندی زیاد، با عملکرد ضعیف، سطوح پایین تر روحیه و کاهش بهرهوری مرتبط است(به نقل از موسویان و همکاران،1388).

**تعارض وظیفه ای و شدت تعارض**

شدت تعارض به معنی سختی واهمیت تعارض برای گروههای درگیر در آن می باشد. جن تعارض را هنگامی شدید می داند که شامل گروههای زیاد درگیر، تعداد حوادث زیاد و دارای تأثیر زیاد بر روابط و تعاملات آتی باشد. به طور واضح تعارض شدید در سازمان ها منجر به غیبت و ترک خدمت می شود، در حالی که اثرات مثبت آن، مرتبط با توافق واتفاق نطری است که ممکن است کمک کند تا همگام شدت گرفتن تعارض، تصمیم گروه به شدت تفکیک و تجزیه شود.به دلیل اینکه همه ایده ها به نووبه خود محترم و شایسته هستند، ارتباط باز به دیدگاههای متفاوت و بحث های آزاد این اجازه را می دهد که نقطه نطرات، دیدگاهها و پارادایم های سنتی را بدون خطر و تهدید، عصبانیت، تنفر یا تنبیه مورد چالش قرار دهند. بر پایه این بحث میتوان مطرح نمود تعارض وظیفه ای که در یک محیط باز بدون خطر، تهدید و عصبانیت و بدون احساسات منفی رخ می دهد به احتمال کمتری شدید خواهد بود.بنابراین می توان گفت، تعارض وظیفه ای به طور معکوس با شدت تعارض رابطه دارد.(آماسون و همکاران،199 به نقل از موسویان و همکاران،1388).

**تعارض رابطه ای و شدت تعارض**

مطابق با نظر هلی(1997)، تعارض رابطه ای بیشتر به حالت عاطفی تبدیل می شود و بر ناسازگاری ها و مشاجره های بین شخصی متمرکز می باشد. پنتلی و ساکالینگام(2005) پیشنهاد می کنند تعارض کاری در هیچ نقطه ای از زندگی، مفید و سودمند نمی باشد. شواهد تجربی هم نشان می دهند که تعارض رابطه ای، اغلب موجب بروز دشمنی، بی اعتمادی، سوءظن، بی علاقگی، خشم و عصبانیت و دیگر حالتهای عاطفی منفی می شود. در کنار این موارد، تعارض رابطه ای، هویت فردی و عزت نفس را تهدید می کند. این در عوض منجر به تعارض مخربی می شود که افراد احساس می کنند باید با آن مقابله کنند و از خوشان دفاع کنند. در نتیجه تعارض رابطه ای نسبت به تعارض وظیفه ای به احتامال بیشتری شدید و مخرب می شود و می توان گفت که تعارض رابطه ای به طور مثبتی با شدت تعارض رابطه دارد.(دی درو و همکاران، 2004)

**تعارض فرایندی و شدت تعارض**

جن، در مشاهدات خود در یک مطالعه کیفی مشاهده کرد افراد همانطوری که درباره قابلیت ها و وظایف و کارهای خود بحث می کنند خودشان را سازماندی می کنند. هنگامی که افراد خودشان را سازماندهی می کنند ممکن است احساسات منفی مثل ناکامی و عصبانیت را در اعضای گروه کنترل و حذف کنند. علاوه براین جن نشان می دهد که هیجان پذیری بالا و زیاد منجر به این می شود که اعضا دید و بینش خود از وظیفه را از دست بدهند و بر اثرات منفی که منجر به افزایش و شدت دادن به بحث های فرایندی شود که افراد بیشتر در آن درگیر هستند. بناراین می توان گفت که تعارض فرایندی به طور مثبتی با شدت تعارض رابطه دارد.(جن،1997 به نقل از موسویان وهمکاران، 1388).

جیمسون(1999) در تلاش برای ارئه الگوی جامع تری از تعارض بین فردی و درون سازمانی، سه بعد برای تعارض پیشنهاد کرد:

- محتوا؛

- رابطه ای

- موقعیتی.

بعد محتوا شامل انواع تعارض بحث شده (رابطه ای، وظیفه ای و...) است؛ در حالی که بعد رابطه ای متغیرهای ذهنی درک شده در روابط طرفین را بررسی می کند که شامل موارد زیر است:

- اعتماد؛

- وضعیت؛

- جدیت؛

- میزان همبستگی؛

- سلیقه ی موفقیت؛

- تعداد بازیگران.

بعد موقعیتی، متغیرهای را بررسی می کند که ممکن است برای انتخاب راهبرد مدیریت تعارض بیش ترین تناسب را داشته باشند. این متغیرها شامل فشار زمانی، تأثیر نهفته تعارض، میزان افزایش تدریجی تعارض و دامنه ی گزینه های ممکن در مدیریت تعارض است(جیمسون،1999 به نقل از اسپیکمن و رایالز،2020).

**مدیریت تعارض**

مدیریت تعارض می تواند به مثابه اقداماتی تعریف شود که فرد معمولاً در پاسخ به ادراک تعارض بین فردی و به منظور رسیدن به به هدف مطلوب انجام می دهد(توماس،1976به نقل از اسپیکمن و رایالز،2010). مدیریت تعارض شیوه ایی است که تعارض های موجود در فضای زندگی و روابط بین فردی را به استخدام تعامل بین فردی در می آورد و از جنبه های غیر کارایی آن می کاهد و به جنبه های کاربردی آن می افزاید(تینگ تومی،1999 به نقل از اسمعیل خانی و همکارن،1389) گروهي از متخصصان، مديريت تعارض رابه معناي پيشگيري از تعارض و گروه ديگر آن را مرحلهاي جهت حذف تعارض تلقي ميكنند و در تعاريف ديگر، مديريت تعارض به عنوان فرآيندي جهت كاهش، اجتناب و يا حل تعارض در نظر گرفته شده است .( swanstrom & weissmann, 2005, p.3) .

آماسون(1996) مدیریت تعارض را شیوه ای می داند که در آن به پدیده های تعارض پرداخته می شود و پیامد آن تعیین می شود(اسپیکمن و رایالز،2010).

مدیریت تعارض، شناخت و اداره تعارض به صورتی معقول، منصفانه و کاراست. تعارض می تواند با استفاده ازمهارت هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسأله و مذاکره، مدیریت شود. توانایی ما در اداره و مدیریت تعارض می تواند بر نتایج آن تأثیر بگذارد. قبل از هر چیزی برای اداره تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را مورد بررسی قرار داد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب است. (رابینز،1997به نقل از جهانیان،1389). تعارض به علل گوناگون بین افراد و گروهها ظاهر می شود. تفاوت های ادراکی، شخصیتی، اعتقادی، سیاسی و مانند آن از یک طرف و استنباط های مختلف در مورد هدف های فرد، سازمان و جامعه از سوی دیگر، تعارضات گوناگون را در محیط های اجتماعی ایجاد می کند.(رحیم،1986،نجف بیگی،1383،به نقل از امیری،1385). آدومین و ارووی،(2004)عواملی را که موجب ایجاد تعارض می شوند را اینگونه بیان می کنند:ساختارسازمانی،کمبود منابع، نارسایی سیستم ارتباطی، تفاوت های شخصیتی، تجربیات زندگی، ابهام شغل و عینی نبودن اهداف(به نقل از رفیعی،1386). تنن بوم **علتهای تعارض** را در سه موضوع تفاوت در ادراک و شناخت، تفاوت در آرمانها و هنجارها و تفاوت در وفاداری عنوان می کند.

**1.تفاوت ادراک و شناخت:** تفاوت ادراک در یک مسئله از سازمان، تفاوت اذراک در سلسله مراتب اداری، نوع انگیزه و شخصیت فرد، محیط، اشکال ارتباط و مفهوم آن، مفهوم اختیار و دستورات و تفاوت های نگرشی مسائلی هستند که باعث تعارض می شوند.

**2.تفاوت در ایده آل ها و هنجارها:** افراد دارای فلسفه و ارزش های متفاوتی هستند فلسفه فکری و ارزشی هر فرد باعث تفاوت فکری و عقیدتی و نگرشی و جهان بینی او نسبت به فرد دیگر می شود که ممکن است باعث ایجاد تعارض گردد.

**3. ویژگی های شخصیتی:** نوع های شخصیتی متفاوت از نظر آمادگی برای به وجود آوردن تعارض با هم تفاوت دارند.

**4. ناکامی:** هر مانعی بر سر راه تأمین نیازها و به کام نرسیدن انسان، سبب پیدایش تعارض در درون انسان و بین انسان و محیط می شود.

**5. تفاوت در وفاداری:** وفاوداری به قوانین و مقررات اداری که مدیران آنها را غالبا" درست و غیر قابل تغییر می بینند ممکن است با مقایسه با درجه وفاداری زیر دستان ایجاد تعارض کند. (نقل از میرکمالی، 1386).در تقسیم بندی ریشه تعارض را به دو دسته فردي و سازمانی تقسیم می کنند. عامل هاي فردي از تفاوت در ارزش ها، فرهنگ ها،هنجارها، نگرش ها، استعدادها، توانایی ها و ویژگی هاي افراد در سازمان بر می خیزد. بر پایه این تفاوت ها، افراد هویت ها و ترجیح هاي متفاوت می یابند. در نتیجه ممکن است گاهی نتوانند با هم کار کنند و دچار تعارض شوند.(رابینز و دی سنزو،1998به نقل از افشارو همکاران،1390). عامل هاي سازمانی می تواند ساختاري باشد و یا به نوع پیوند میان عضوهاي گروه هاي سازمانی مربوط شود.(بارون و گریینبرگ،1990به نقل از افشارو همکاران). عوامل بوجودآورنده تعارض را در سه دسته کلی عوامل ساختاری، عوامل ارتباطی و عوامل شخصیتی فردی می توان دسته بندی کرد.الف)عوامل ساختاری

عوامل ساختاری تعارض عبارتنداز: تخصص گرایی، به هم وابستگی، منابع مشترک، هدفهای متفاوت،سلسله مراتب اختیارات، تفاوت زیاد میان وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر، ابهام در مسوولیت، پاسخگویی در مقابل مشتریان و ارباب رجوع، سیستم ارزشیابی پاداش سازمان و تغییر سازمانی

**تخصص گرایی :**هنگامی که مسائل بسیار تخصصی شوند کارمندان در کارهای خود مهارت پیدا می کنند. مشاغل بسیار تخصصی می تواند به تعارض کشیده شود؛ زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می دهند دارد.(رضاییان, 1382، ص24).

**به هم وابستگی:** کارهای به هم وابسته به گروهها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به اهداف دست یابند. هنگامی که فراگرد تصمیم گیری به سهولت عمل می کند وابستگی به ئیگران برای انجام کارها خوب است. به هر حال وقتی مساله ایی انجام می شود سرزنش دیگران شکل گرفته و تعارض پدید می آید(همان،ص24)

**منابع مشترک:** هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد. این امکان بالقوه هنگام کمیابی منابع، بالفعل می شود، زیرا افراد و گروههای کار مجبورند برای بدست آوردن سهم خود از این منابع مبارزه کنند(ایزدی یزدان آبادی،1379به نقل از فیعی،1386).

**هدفهای متفاوت:** گاهی گروههای کاری هدفهای متفاوتی دارند که با هم سازگار نیستند؛ برای مثال در یک واحد تولیدی، هدف واحد فروش که می تواند فروش هرچه زیاد و سرعت تولیدات باشد با هدف خدمات که مسوولیت نسب تجهیزات است تعارض پیدا کند.

**سلسله مراتب اختیار:** ارتباط سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند محسوب می شود. بسیاری از کارمندان چنین رابطه ایی را قب.ل ندارند و رابطه مدیر را رابطه لازم و ملزوم می دانند و دوست ندارند دیگری به آنها بگویند که چه کاری انجام بدهند. بدیهی است که این امر موجب ایجاد تعارض در سازمان می شود.مخصوصاً زمانی که مدیری اقتدارطلب بر سازمان مدیریت می کند.(رضاییان،1382).

**ابهام در مسوولیت:** اگر تعریف روشنی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان نرسده باشد، دچار تعارض می گردد. نبودن شرح دقیق وظایف، صدور دستورات مبهم و ناکافی از سوی مدیران، منجر به ابهام شغل می شود. در صورتی که ابهام در مسوولیت وجود داشته باشد، دو نفر درباره کارهایی که باید انجام دهند، امکاناتی که نیاز دارند، حدود غعالیت ها و نهایتاً نتیجه مطلوب و مورد انتظار به توافق نمی رسند(میرکمالی،1371 به نقل از رفیعی،1386).

**شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل:** در برخی سازمان ها تفاوت زیادی بین وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی منعطف، مرخصی های زیاد، مسکن و ... به صورت رایگان. عدم برخورداری کارکنان از چنین امتیازاتی می تواند منشاء تعارض و رنجش آنان باشد(رضاییان،1382 به نقل از رفیعی،1386).

**بی اطمینانی محیط:** عدم اطمینان و تغییری که دوایر سازمانی تجربه می کنند از عوامل دیگری است که موجب بروز تعارض بین آنها می شود. اگر واحدی بتواند امور را پیش بینی کند، امکان تغییر موقعیت و یا موضع خود را در مقابل آن نیز خواهد داشت. هنگامی که عوامل محیطی به سرعت تغییر می کنند یا زمانی که مسائلی بوجود می آیند که نمی توان آنها را درک کرد، واحدها باید یک بار دیگر در وظایف خود تجدید نظر کنند، و در صورت لزوم با مقامات سازمانی وارد مذاکره شوند. در چنین حالتی احتمال دارد که یک گروه بخواهد وظایف بیشتری برعهده گروه دیگر بگذارد و خود از زیر مسولیت شانه خالی کند(میرکمالی، 1371 به نقل از رفیعی،1386)

**ساختار ارزشیابی- پاداشی سازمان:** سیستم ارزشیابی و پاداش سازمان یکی از عوامل موثر بروز تعارض در سازمانهاست. اگر مدیری به علت عدم دریافت اطلاعات لازم، فشار سازمانی، تبعیض و عدم اجرای عدالت، مشکلات اندازه گیری، سرعت در تصمیم گیری، مقررات نادرست و یا تاریخجه سازمان نتواند قضاوت درستی نسبت به کار زیردستانش کند، بدون تردید موجب نارضایتی و تعارض افراد می گردد.(همان)

**تعارض های ارتباطی**

این دسته از اختلافات به دلیل پیچیدگی مفاهیم و تعبیرهای متفاوت از آنها، درک نکردن پیام ها، و اختلال در کانال های ارتباطی پدید می آیند.

**عوامل فردی و شخصی بوجودآورنده تعارض**

علل پیدایش تعارض که از تفاوت های فردی کارکنان نشات می گیرند، عبارتند از: مهارتها، توانایی ها، شخصیت های متفاوت، ادراک ها، ارزش ها، احساسها و تفاوت های فرهنگی.

کارول(1991) هشت ویژگی سازمان های آموزشی را که می توانند به طور بالقوه موجب ایجاد تعارض شوند بیان می کند: سطوح سلسله مراتب، قوانین و مقررات، میزان تخصصی بودن، ترکیب کارمندان، ماهیت نظارت و سرپرستس، مشارکت در تصمیم گیری، پاداش، وابسته بودن. این هشت ویژگی ذکر شده نشان دهنده تنوع روابط کاری در سازمان های آموزشی است. مدیران با آگاهی از چنین خصوصیاتی می توانند مهارت های مدیریت تعارض خود را افزایش داده و ارتباطات موثری را در موقعیت های تعارض به خدمت بگیرند(رفیعی،1386).

**تعارض و مديريت تعارض از ديدگاه تئوريهاي مديريت**

مكاتب فكري مديريت، براساس روابط انساني مورد نظر خويش در سازمان، نظرات مختلفي را در زمينه تعارض بيان نموداند كه با توجه به سير پيشرفت مكاتب مديريتي در طول سالهاي اخير، سه نظريه، شهرت بيشتري نسبت به ساير نظريه ها داشته است.نظريات مربوط به نظريه پردازان مكاتب سنتي، روابط انساني و تعاملي از شمار اين نظريات به شمار ميآيند. در ادامه، ضمن اشاره به نظريات مشهور، به برخي ديگر از ديدگاهها مديريتي نيز اشاره خواهد شد.

تئوري سنتي بر هماهنگي، كارائي، نظم و اجراي امور، بدون هيچ دردسري تأكيد مي ورزد. روابط انساني در اين ديدگاه بايد به سوي تشكيل گرو ههاي كاري هم سليقه وداراي تجانس هدايت شود. طرفداران ديدگاه سنتي، با توسل جستن به كنترل شديد و تقويت ساختار سازماني تلاش ميكنند گروههاي كاري را به سوي تجانس و سلايق يكسان هدايت كنند.)اونز، 2004، به نقل از مسعودی و میرزایی،1388).

در اين ديدگاه، تعارض امري مخرب، منفي، نفاق افكن، غيرعقلايي در نظر گرفته شده است كه تا حد ممكن بايد حذف و يا فرونشانده شود. اين ديدگاه منشاء تعارض را ناشي از سوءكاركرد افراد يا سازمان تجسم ميكند. بنابراين، براساس تعارض، مشكلات بايد تعريف و دلايل آن بايد تجزيه و تحليل گردد. موقعيتها و يا افراد دخيل در ايجاد تعارض بايد اصلاح گردند. اين ديدگاه، حل تعارض را به عنوان يك فرآيند خطي و منطقي مي نگرد. رابينز بيان مي كند كه اگرچه اكنون شواهد زيادي نشان مي دهد كه با الگو خطي و منطقي بسياري ازموقعيتهاي تعارض به طور بهينه قابل حل ميباشند، ولي بهره وري در گرو ههاي داراي عملكرد بالا كاهش مييابد.(همان)

در تئوري بوروكراسي كه از مكاتب كلاسيك مديريت به شمار ميآيد، وجود تعارض، نشانه ي وجود آشفتگي در سازمان، ضعف و شكست مدير نسبت به اجراي برنامه و يا به نظر نشانه اي بر عدم وجود كنترل كافي در سازمان تلقي ميگرد(همان).

به نظر وبريكي از تئوري پردازان مكتب بوروكراسي، گاهي اوقات تعارض، تنها در نتيجه ي خلقيات ناپسند انساني نظير ترسويي، بي انصافي، گيجي و زياده خواهي پديد می آید.(ايزدي يزدان آبادي، 1379 ، ص 31 ).

در سال 1950 پيدايش ديدگاه روابط انساني، جايگزين ديدگاه سنتي ابتدايي گرديد. طي اين دوره، ادبيات مديريت، واژه مديريت تعارض را معرفي كر د)اونز، 2004، به نقل از مسعودی و میرزایی،1388).

در بين تئوري پردازان اين مكتب، اختلاف نظرهاي اساسي نسبت به تعارض مشاهده ميشود. گروهي مانند مايو، تعارض سازماني را يك بيماري اجتماعي ميدانند و در مقابل، همكاري را عامل سلامتي سازمان معرفي مي كنند (ميركمالي، 1371 ، شماره ي 19 ،. (50

مري پاركر فالت از جمله تئوري پردازان مكتب روابط انساني است كه تعارض را به عنوان يك مسأله بد، زيا ن آورو مخل فعاليتهاي سازمان تلقي نمي كند. وي معتقد است كه هيچ سازماني، فارغ ازتضاد و برخورد نيست و زندگي بدون تضاد و برخورد، ملال آور است. همانگونه كه براثر اصطكاك ويولن، موسيقي ايجاد ميشود، تضاد نيز معارضه اي انرژي زا است و وظيفه ي مديريت در برخورد با تعارض، مديريت آن است(پاركينسون، 1370 ، ص( 46 .

با وجود اين اختلاف آراء، طراحان روابط انساني بيان مي كنند كه تعارض يك پديده طبيعي در سازمان ها و گروه هاست، بنابراين اجتناب ناپذير است و بايد پذيرفته و مديريت گرد د)اونز، 2004، به نقل از مسعودی و میرزایی،1388) همچنين اين ديدگاه در جهت ايجاد جوي آرام قدم برميدارد؛ زيرا معتقد است كه« گاوهاي شاد شير بيشتري ميدهند».به عقيده ي آنان در سايهي توجه به احساسات و عواطف انساني، ارزش ها و هنجارهاي گروهي، روابط غيررسمي، تفاوت هاي فردي، تقويت روحيه، و ايجاد شرايط مساعد وانگيزش كاركنان و سبك رهبري مشاركتي و انسانگرا، ديگر جايي براي تضاد و تنش باقي نمي ماند. از بين بردن تعارض، هدف دائمي مديريت است؛ حتي اگر از آن به عنوان يك پديده سازنده، در كوتاه مدت ياد شود (ايزدي يزدان آبادي، 1379 ، ص 31).

بارنارد از تئور ي پردازان نظريه همكاري، تعارض را به عنوان يك واقعيت سازماني مي پذيرد. وي مطرح ميسازد كه چنين روابطي، اجتناب ناپذيرند، زيرا تعارض در يك محيط پويا و در حال تغيير، طبيعي و ذاتي به نظر مي رسد. او مقابله با ستيز وتعارض را يكي از وظايف مديران، به ويژه مديران ارشد سازمان ميداند (ايزدي يزدان آبادي، 1379 ، ص 32).

از ديدگاه مارچ و سيمون به عنوان تئوري پردازان نظريه ي رفتار اداري، تعارض عمدتاً و اساساً يك مسأله فردي و خصوصي است؛ هر چند كه دو فرد در تعارض گروهي باشند. در اين نظريه، تعارض به عنوان يك واقعيت زندگي سازماني، مورد پذيرش قرار گرفته است. آنها معتقدند كه تعارض يك پديده ذاتاً بد نيست؛ بلكه تعارض ممكن است موجب رشد و گسترش شايستگيهاي افراد براي تصميم سازي هاي فردي شود و از تصميم گيريهاي مبهم در سطوحِ پيچيدگي بوروكراسي، جلوگيري كند(ايزدي يزدان آبادي، 1379 ، ص (32.

براساس تئوري سيستم هاي اجتماعي در اغلب موارد، تعارض كنشي سازنده ووجود آن اجتناب ناپذير است. آلوين در اين مورد، چنين مينويسد: در همه ي سيستم هاي اجتماعي وجود عنصر تنش و فشار، حتمي و اجتنابناپذير است. زيرا اعضاء نمي توانند به طور يكسان جامعه پذير باشند، هدف ها را نم يتوان كاملاً صريح وروشن كرد و پايگاه نق شها را به صورت دقيق شناسايي نمود. لذا همواره سيستم، درمعرض فشار واقع مي شود. گتزلز و گوبا معتقدند كه اگر بين انتظارات سازمان و نيازهاي افراد سازگاري باشد، كشمكش كاهش پيدا خواهد كرد و رضايت مشترك سازمان و كاركنان حاصل خواهد شد )ايزدي يزدان آبادي، 1379 ، ص 33)

در تئوري تعامل گرايي، تعارض پذيرفته ميشود و در جهت تقويت آن تلاش مي شود. طراحان اين ديدگاه عقيده دارند كه گرو ههاي آرام، هماهنگ و يكسان، مستعد تبديل شدن به گروههاي ساكن، غيرپاسخگو، بي تفاوت و نيازمند به تغيير و نوآوري می باشند. )اونز، 2004، به نقل از مسعودی و میرزایی،1388)

بنابراين، سهم عمده رهيافت تعاملگرا در مقوله تعارض، تشويق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبي از تعارض مفيد است، تا گروه را زنده، خلاق و انتقادكننده از خود نگاه دارد. اين مكتب، تعارض را به دو نوع مخرب و كاركردي تقسيم ميكند و تعارضاتي را كاركردي ميداند كه حامي هدفهاي گروه و بهبود عملكرد آن باشند و تعارضاتي كه موجب كاهش و كندي عملكرد گروه ميشود را مخرب يا غيركاركردي معرفي ميكند. آنها بيان ميدارند كه مرز بين تعارضات روشن است، ولي دقيق نيست. سطحي از تعارض كه به مشاركت سالم ومثبت اعضاء در جهت هدفهاي گروهي در يك گروه منجر ميشود، ممكن است درگروه ديگر يا در همان گروه، ولي در زماني ديگر، آثار مخربي به همراه داشته باشد(رضائيان، 1382 ، ص 9) .

در تئوري آشوب و مكانيك كوانتوم كه **از** نظريات علمي معاصر به شمار ميآيد،ايجاد سطح بالايي از بي نظمي براي تكامل سيستم ضروري دانسته ميشود؛ زيراطرفداران اين نظريه معتقدند كه در سيستم هاي باز يا پويا مانند سازما نهاي انساني، بي نظمي سيستم را به سطح بالاتري از عملكرد ارتقاء ميدهد. نقاط انشعاب در سيستم كه از بي نظمي در آن نشأت مي گيرند، لحظاتي حياتي براي سيستم هستند كه ممكناست، سيستم را در يك جهت جديد قرار دهند. در سازمان ها، نقاط انشعاب عموماًتوسط تعارض خلق ميشوند. آنها زماني خلق ميشوند كه اهداف، ارزشها يا ديدگاهها افراد نسبت به جهان در مقابل يكديگر صفآرايي كنند. اين تئوري مدعي است كه دليل ترس بيشتر مديران از تعارض، الگوهاي ذهني محدود آنان در ارتباط با تعارض است.در حاليكه چالشهاي سازماني معاصر ما، يك پارادايم جديد و مهارتهاي مديريتي نوين را براي مديران ضروري ميداند كه اين مهارتها براي موقعيتهاي پرتعارض، مناسب است. . )اونز، 2004، به نقل از مسعودی و میرزایی،1388)

**استراتژی های مدیریت تعارض**

مدیریت تعارض به استراتژی هایی نیازمند است که به طور هیجانی مبتنی بر اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، وسعت دید و باز بودن تفکر و عمل نسبت به راه حل های مختلف مبتنی است(ایوشین،2003) در واقع استراتژی های مدیریت تعارض همان پاسخ افراد نسبت به موقعیت های تعارض است که این پاسخ ها در عین حالی که استمرار دارند، احتمال دارد در موقعیت های مختلف تغییر کنند(فریدمن 2004، به نقل از کرامتی،میرکمالی و روشن 1388).

دویچ(1994،رحیم 2001، به نقل از اسمعیل خانی و همکاران) اولین کسی بود که در تحقیق پیرامون تعارض اجتماعی، استراتژی دوسبکی رقابتی- مشارکتی را به عنوان شیوه های مدیریت تعارض پیشنهاد کرد. پس از کار او استراتژی های سه سبکی، چهار سبکی و بالاخره پنچ سبکی مدیریت تعارض نیز مطرح شد. از آن میان استراتژی پنچ سبکی توماس(1976) در زمره کاملترین مدل های حل تعارض قرار می گیرد که شامل پنچ سبک مدیریت تعارض رقابت(تحکم)، سازش(مصالحه)، اجتناب(احتراز)، همکاری(مواجهه)، گذشت(مدارا) می گردد. او ضمن برشمردن این پنچ سبک معتقد بود که هرچند هریک از ما به هنگام مواجهه به هر موقعیتی تعارض برانگیز و برحسب شرایط، یکی از این پنچ سبک غالب را برای حل تعارض به کار می بندیم اما با این حال معمولاً در هر فرد یکی از این سبک ها، سبک غالب است. همچنین توماس (1976به نقل از ایزدی یزدان آبادی 1379) بر اساس مدل شبکه مدیریت بلیک و موتن دو نوع رفتار متعارض را دسته بندی کرد: **قاطعیت و همکاری.** قاطعیت به رفتارهایی اشاره دارد، که رضایت خود فرد را مدنظر دارد، و همکاری بر رفتارهایی تأکید دارد که به رضایت مندی دیگران مربوط است. بر حسب این نوع گرایش پنج استراتژی مدیریت تعارض یعنی اجتناب،مصالحه، مدارا، کنترل و مواجهه مطرح می شود بنا به تعریف این پنچ سبک عبارتند از:

**استراتژی اجتناب،( فقدان همکاری، قاطعیت)** با خوداری از رویارویی با تعارض یا به تعویق انداختن یک راه حل، منافع طرفین را نادیده می گیرد.(وتون و کمرون،1380) مدیري که این سبک را به کار می برد وجود تعارض را نادیده می گیرد، او تصمیم گیري در مورد تعارض را به تعویق می اندازد، با این امید که گذشت زمان مسئله را حل کند. استفاده از این سبک افراد را ناراضی می کند. (اسلوکام و هلریگل،2007به نقل ازافشار و همکاران،1390) این سبک رویکردي باخت–باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می کنند. چرا که تعارض همچنان حل نشده باقی می ماند و هیچ کدام از دو طرف به خواسته هاي خود نمی رسند. وجود تعارض حل نشده احتمال بروز تعارض در فرصت هاي پسین و اختلال در جریان کار را افزایش می دهد.استفاده از این سبک در دراز مدت اثر بخشی سازمان را کاهش می دهد و به قطع شدن داد و گرفت هاي خبري، به وجود آمدن بی اعتمادي و از میان رفتن همیاري دو سویه میان کارکنان سازمان خواهد انجامید)امیرکبیري، 1385 ، ص(569 مدیرانی که از نظر شخصیتی تامین طلب، غیر ماجراجو، منزوي و کناره گیر، بی هدف، دلسرد و دچارناامیدي هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید، طرف هیچ کس را نمی گیرند؛ بسیار کم مخالفت میکنند و براي رویارویی با کسانی که مخالفت می کنند تلاش نمی کنند و در همه حال بی طرفی خود راحفظ می کنند)کلانتري، 1386 ، ص.( 68

**استراتژی مصالحه (فقدان قاطعیت، همکاری)** دو طرف هم به تمایلات و خواسته های خود و هم به منافع و انتظارات طرف مقابل توجه دارند. (ایزدی یزدان آبادی،1379) مدیر می کوشد با وادار کردن هر دو طرف به گذشت و عقب نشینی از موضع خود، به وضعیت تعارض پایان دهد، به گونه اي که دو طرف در پایان، به بخشی از خواسته هاي خود دست یابند )رضاییان، 1382 ، ص. 73) استفاده از این سبک نتیجه هاي خوبی براي سازمان به همراه خواهد داشت؛ چرا که در این روش رضایت افرادي که درگیر تعارض شده اند تامین می شود؛ در نتیجه پس از حل تعارض، افراد با انگیزه بیشتري به کار خود برمی گردند.

مدیرانی از سبک سازش براي اداره تعارض استفاده می کنند که از نظر شخصیتی میانه رو، محتاط، انعطاف پذیر و سازش کار هستند و یاد گرفته اند در هر کاري معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آنها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است(کلانتري، 1386 ، ص.( 68

**استراتژی تحکم(فقدان همکاری، قاطعیت)** مبین بکارگیری شیوه های استبدادی، آمرانه و تحکم آمیز برای کنترل تعارض است.(یزدان آبادی) مدیري که از این سبک استفاده می کند، از قدرت خود براي رسیدن به هدف هاي مورد نظرش استفاده میکند و به تأثیري که این کار او بر منافع و خواسته هاي دیگران دارد، توجهی ندارد. استفاده از این سبک موجب نارضایتی طرف بازنده می شود(اسلوکام و هلریگل،2007به نقل ازافشار و همکاران،1390) با استفاده از سبکتحکم یک طرف بازنده می شود. به نظر می رسد استفاده از این سبک تاثیرهاي منفی روي گروه و سازمان دارد. مدیر در این روش راه­حلی را به دو سوي درگیري تحمیل می کند و این امر منجر به نارضایتی و کاهش روحیه و انگیزه افراد و در پی آن، کاهش عملکرد گروه می شود. مدیرانی از سبک تحکم استفاده می کنند که از نظر شخصیتی خود مدار، سلطه جو و اقتدار طلب هستند و به روش اعمال قدرت و تسلط در تلاش هستند تا تعارض را کنترل کنند. این گونه مدیران وجود پایگاه و تفاوت قدرت میان مردم را امري درست و به کارگیري قدرت در محیط هاي سازمانی را مناسب میدانند. این گونه افراد رفتار دستوردهنده و سبکی خودکامه و خشن دارند(کلانتري، 1386 ، ص. 67)

**استراتژی مدارا (همکاری متوسط، قاطعیت متوسط)** عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته ها و منافع فرد در این راستا فدا شوند. (یزدان آبادی) گاهی در موقعیت تعارض، یک طرف به نفع طرف مقابل از خواسته هاي خود صرف نظر یا به سخنی دیگر، از خودگذشتگی می کند تا رابطه هاي میان عضوها و هماهنگی و پایداري گروه حفظ شود. این روش، موقعیت برد-باخت ایجاد می کند(هنسون،2003به نقل از افشارو همکاران،1390) وقتی یک طرف به هر دلیل از خواسته هاي خود می گذرد تا تعارض را فرو بنشاند، خود را بازنده می شمارد. 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.افرادي از این سبک استفاده می کنند که داراي انگیزه هاي قوي اجتماعی و وابستگی به دیگران، محبوبیت طلبی و مورد قبول و تایید دیگران واقع شدن هستند. در نتیجه براي رابطه هاي خوب با دیگران و"آدم خوبی بودن" اهمیت زیادي قائل می شوند. در بیشتر موردها به اختلاف ها دامن نمی زنند و هنگامی که اختلافی پیش می آید، بیشتر تلاش می کنند احساس دشمنی را فرونشانند و دیگران را آرام کنند(کلانتری،1386،ص67)

**استراتژی مواجهه:** هنگامی که یک یا هر دو طرف به تحقق اهداف و منافع خود و طرف مقابل تمایل زیادی دارند.(همان) در این روش مدیر می کوشد با مشورت و هم اندیشی با دو سوي تعارض، عامل هاي بروز و راه هاي حل اختلاف را به گونه اي که رضایت دو طرف حاصل شود، شناسایی و اعمال کند .(ریس،1996به نقل از افشار و همکاران،1390). این سبک موقعیت برد- برد ایجاد می کند، یعنی شرایطی را به وجود می آورد که هر دو طرف درگیر، از نتیجه تعارض و راه حل پیشنهادي احساس رضایت کنند و خواسته هاي آنها تامین شود. به نظرمی رسد، استفاده از این روش تاثیرهاي مثبتی روي گروه و سازمان خواهد داشت و به پیشرفت و دستیابی گروه به هدف هایش می انجامد. استفاده از از این سبک، فرهنگ مشارکت در فعالیت ها و حمایت در سازمان را گسترش می دهد. (بزاز جزایري، 1377 ، ص 23). به وجود آمدن فرهنگ همکاري میان کارکنان، دستاوردهاي خوبی به همراه دارد. از این جمله می توان به: 1) تمرکز گروه بر تولید، 2) همبستگی و رضایت گروه و 3) تامین هدف سازمان اشاره کرد(دفت، 1374 ،.(874 - 873مدیرانی که از نظر شخصیتی داراي اعتماد به نفس، استقلال راي، خود شناختگی، گوش شنوا، خلاقیت و پذیرنده انتقادهاي واقع بینانه هستند، به اطمینان و صداقت ارزش می دهند و براي خود و دیگران احترام قائل هستند، به هنگام بروز تعارض تلاش می کنند از روش تحلیل و بررسی علت اصلی، آنرا برطرف نمایند(کلانتري، 1386 ، ص( 68 پوت نام و ویلسون این پنج استراتژی در غالب سه استراتژی را ه حل گرایی(مصالحه و مواجهه)، عدم مقابله ( اجتناب و مدارا) و کنترل (تحکم)دسته بندی کرده اند.

تحریک تعارض

از جمله هنرهای مدیریت تعارض در گروههای کاری و سازمان ها، هنر تحریک تعارض در بین گروه است، تحریک تعارض یعنی ایجاد و بهره گیری مفید از تعارض در جهت بهبود گروه و تقویت خلاقیت افراد گروه. منظور از تحریک تعارض ایجاد محیطی است که در آن نظریه های مخالف فرصت عرضه یافته و در معرض قضاوت قرار گیرند. بدیهی است که فردی می تواند به تحریک تعارض بپردازد که از سابق تجربه و دانش کافی در این زمینه برخوردار باشد.

در بین پژوهشگران درباره میزانی که مدیران شیوه های گوناگون مدیریت تعارض را می توانند انتخاب کنند اختلاف نظر وجود دارد. پژوهش های پیشین سه دیدگاه گوناگون را بررسی کرده اند: دیدگاه« بهترین روش» ؛ دیدگاه « اقتضایی یا موقعیتی» و دیدگاه« پیچیده یا مرکب».

ساده ترین دیدگاه یا رویکرد به رفتار مدیریت تعارض دییدگاه « بهترین روش» است. این دیدگاه می گوید سبک یا رفتار مدیریت تعارض(همکاری) موثرتر از سبک یا رفتار دیگر است. به هر حال، این دیدگاه بحث می کند که افراد زمینه رفتاری خاصی دارند که طبق شیوه آن، تعارض را اداره و مدیریت می کنند.(اسپیکمن و رایالز،2010)

بنابراین، از دید این رویکرد، مدیر اجتناب کننده از تعارض ممکن است راه حل های سازشی را بیش تر ترجیح دهد. طبق این پارادایم، چون همکاری راهبرد برد-برد شناخته شده است، سازنده ترین راه حل همکاری است. به هر حال این دیدگاه با سوالات و ابهامات زیادی روبرو است. این دیدگاه تشریح نمی کند که اگر مدیران دارای زمینه های رفتاری گوناگونی باشند، چگونه قادر به همکاری خواهند بود. هم چنین شواهدی ارئه نمی کند که همکاری همیشه بهترین نتیجه و پیامد را به همراه دارد. کلی ترین و عمومی ترین مشکل این دیدگاه این است که اگر مدیران کنترل کم یر دیدگاه مدیرذیت تعارض خود داشته یا هیچ کنترلی نداشته باشند، این دیدگاه خیلی مفید نخواهد بود. هم چنین این دیدگاه گذر زمان را در نظر نمی گیرد، که رفتار می تواند در طی هر تعامل تغیر یا اصلاح شود. (همان)

دیدگاه«اقتضایی» با عبور از دیگاه «بهترین روش» که در آن فقط رقتارهای همکاری می توانست به پیامد و نتیجه مطلوب منجر شود، می گوید که رفتار بهینه مدیریت تعارض وابسته به موقعیت خاص تعارض است و آن چه، در یک موقعیت، مناسب است ممکن است در موقعیت دیگر مناسب نباشد(توماس،1992). در این پارادایم، بهترین دیدگاه بستگی به مجموعه­ی خاصی از شرایط دارد؛ بنابراین، نتیجه و پیامد بستگی به انتخاب مناسب ترین شیوه­ی رفتار مدیریت تعارض دارد.

رویکرد تازه ایی که دیدگاه پیچیده(مرکب)ارائه کرده است این است که تعارض را پدیده ایی پویا و چند بعدی در نظر می گیرد. در چنین شرایطی، بهترین سبک رفتاری در رویارویی با هر پدیده­ی تعارض ممکن است، در پدیده های تعارض گوناگون، متفاوت باشد.(نقل از اسپیکمن و رایالز،2010)

(1997van de vliert et al) و مدینا و همکارانش(2004) نظریه­ی فعلی مدیریت تعارض را، از طریق بررسی دیدگاه پیچیدا یا مرکب توسعه و گسترش داده اند. دیدگاه مرکب یا پیچیده بحث می کند که هر واکنشی به پدیده تعارض، به جای یک رفتار مدیریت تعارض واحد، از عناصر رفتاری چندگانه تشکیل شده است. در این دیدگاه استفاده ترکیبی از رفتارهای تطبیقی، اجتنابی، سازشی و همکاری در طی پدیده تعارض نه یک استثنا که قانون است.(نقل از اسپیکمن و رایالز،2010)

**پیامدهای تعارض برعملکرد سازمان**

نحوه برخورد با تعارض آشكار مى تواند به نتايج كاركردى(سودمند) و غيركاركردى (ناسودمند) منجر شود. منظور از مديريت تعارض در سازمان صرفاً رسيدن به توافق نيست.

**الف- تعارض كاركردى:** هنگامى تعارض كاركردى است، كه موجب بهبود كيفيت تصميم گير یها شود، خلاقيت و نوآورى را درافراد وگرو هها برانگيزاند، علاقه و حس كنجكاوى را در اعضاى گرو ههاى كارى تشويق كند و وسيله اى براى طرح مسائل و كاهش تنشها و محيطى براى خود ارزيابى و تحول باشد. تعارض، پادزهر گرو ه انديشى است. در مدل تعارض كاركردى سه نتيجه مطلوب

مورد انتظار است 1)توافق ،2) روابط مستحكم تر،3) يادگيرى

1**. توافق:** نخستين پرسشى كه به ذهن متبادر مى شود اين است كه توافق به چه قيمتى بايد صورت پذيرد؟ در پاسخ بايد گفت توافقهاى عادلانه و منصفانه بهترين نوع توافق هستند. توافقى كه يك طرف تعارض احساس كند شكست خورده يا مورد سوء استفاده قرار گرفته است زمينه ساز تعار ضهاى بعدى میگردد.

-2 **روابط مستحكم متر:** توافق هاى خوب و منصفانه پل حسن نيت واعتماد را در ميان طرفين ايجاد م ىكند و موجب تحكيم روابط ميان

آنان میگردد. گذشته از اين، احتمال بيشترى هست كه طرفين تعارض درصورت اعتماد به يكديگر به تواف قهاى خود پا ىبند بمانند

و روابط حاكى از حسن نيت خود را گسترده تر سازند.

-3 **يادگيري:** تعارض كاركردى موجب افزايش هرچه بيشتر خود آگاهى طرفين گشته، حل خلاق مسأله را ممكن مى سازد. مديريت موفق تعارض به طور عمده از طريق تمرين فراگرفته مى شود. آگاهى از مفاهيم و فنون مديريت تعارض نخستين گام ضرورى است، ولى جاى تمرين عملى را نمیگيرد و در واقع براى تمرين عملى جايگزينى وجود ندارد.(مقدسی،1386).

از دیگر پیامدهای مثبت تعارض می توان به موارد زیر اشاره داشت:

1**-تعارض به عنوان عامل تغییر:** براساس تئوری« سیستم باز» بروز تعارض در سازمان یکی از بارزترین نیروها برای تغییر در سازمان است. تعارض یک نیروی توانا است زیرا انگاره هایی را که برپایه انتظارات منفی، رفتارهای قابل پیش بینی و تفاهم های پدیرفته شده متبلور شده از هم می گسلد. در ظهور تعارض دیگر نمی تاون به عناصر سازمانی یاد شده جهت ایجاد انسجام در اجزای گوناگون سازمان تکیه کرد، لذا دگرگونی در آن ضروری به نظر می رسد.(هنس به نقل از ایزدی یزدان آبادی،1379،ص197)

2-**تعارض نیرویی تحریک کننده و انرژی زا**: یک نتیجه بالقوه موثرو کارآمد تعارض آن است که توان آن را دارد تا میزان زیادی "تحریک و انگیزش" را در بین اعضای سازمان فراهم سازد. تعارض می تاوند آنها را برای اقدامات لازم بسیج کرده و به حرکت درآورد. این نکته از آن جهت مهم است که "تحریک" نقطه شروع فرایند انگیزش است. اگر افارد به خوبی تحریک نشوند انگیزه کمی برای اقدام یا محقق ساختن مطلوب اهداف سازمانی خواهد داشت. در عین حال "تحریک" به خودی خود، چگونگی رفتار و عملکرد را مشخص نمی کند، بلکه، این امید و احتمال را به وجود می آورد که آنها، به هرحال، به گونه ای عمل و رفتار خواهند کرد.بنابراین، برحسب آن که "تحریک" ناشی از تعارض ارزش کارآمد و موثری دارد، بایستی در مجرای تحقق اهداف سازمانی بیافتد.(میشل و لارسون،1998 به نقل ازایزدی یزدان آبادی،1379،ص197)

3- **نقش تعارض در بهبود عملکرد فردی و گروهی:** شواهدی در دست است که " تعارض و استعداد تولیدی ارتباط مثبتی با هم دارند. معلوم شده است که عملکرد اعضای گروههای قانونی که مقداری تعارض در بینشان بوده از عملکرد گروههای بسیار موافق بهتر است".( گروس،1964 به نقل از یزدان آبادی،1379،ص199).

4- **رشد فردی و سازگاری اجتماعی:** تعارض ممکن است در ایجاد خلاقیت و نشان دان توانایی ها و استعدادهای فردی نقش داشته باشد. والتون معتقد است که در نتیجه تعارض هریک از طرفهای مخاصمه ممکن است نسبت به هویت خود آگاهی و شناخت بیشتری پیدا کند. ضمن اینکه فرد احتمالاً فهم و درک فزاینده ایی از وضعیت و جایگاه خوش بدست می آورد. حتی والتون معتقد است تعارض میان فردی ممکن است به عنوان وسیله ایی برای کنترل تضادهای درونی افراد مفید واقع شود(رابینز،1382 به نقل از رفیعی،1386)

5- **کنترل:** به نظر توماس از جنبه های مثبت تعارض این است که گروههای متعارض همدیگر را بهتر زیر نظر می گیرند و در نتیجه روشها و رفتاره در سازمان تحت کنترل بیشتری درمی آید. همین امر سبب افزایش دقت و انگیزه بهبود، شکل و محتویات اجرای امور می گردد(میرکمالی،1371)

**بیشینه تحقیقات**

کلهر،روح الله(1387) در پژوهشی تحت عنوان«رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان های آموزشی» به این نتایج دست یافت. بین میزان هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض رابطه معناداری از نوع معکوس وجود دارد. بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو راهبرد راه حل گرایی و راهبرد کنترل رابطه معناداری مشاهده نشد. رابطه هوش هیجانی با هیچ یک ازویژگی های فردی مدیران(سن، جنس، سابقه خدمت،سبقه مدیریت و میزان تحصیلات)، از نظر آماری معنی دار نیست.اعتباریان و پورولی (1387) درپژوهشی تحت عنوان «رابطه میان خودکنترلی و استرتژی های حل تعارض در بین کارکنان اداری دانشگاه آزاد اصفهان » به این نتایج دست یافتند:بین خودکنترلی و استراتژی های حل تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. استراتژی های مدارا و مصالحه رابطه ایی مستقیم و استراتژی مواجهه، تحکم و احتراز رابطه ایی معکوس با متغییر خودکنترلی داشتند. سبک غالب حل تعارض در افراد با خودکنترلی بالا سبک مدارا و سبک کمکی آنها در حل تعارض سبک مصالحه بود و برای افراد با خودکنترلی پایین سبک غالب افراد در حل تعارض مدارا و سبک کمکی،تحکم و احتراز بود.

بین استفاده مدیران از انواع قدرت با شیوه های برخورد با تعارض رابطه معناداری وجود دارد مدیران در برخورد با تعارض به ترتیب اولویت از استراتژی راه حل گرایی، استراتژی عدم مقابله و استراتژی کنترل استفاده کرده اند.(شریفی و مقامی،1389)

گولدمن (2006) تحقیقی در رابطه با:رابطه جنسیت و مدیریت تعارض انجام داده و نتایج آن نشان می دهد زنان بیشتر گرایش به استفاده از سبک های همکاری و مصالحه دارند (استراتژی راه حل گرایی) در حالی که مردان بیشتر از استزاتژی کنترل استفاده می کنند(به نقل از شریفی و مقامی،1388). کاسی و کاسی(1997)در تحقیقات خو د نشان داد كه افزايش مؤلفه هاي احترام به نفس و خودآگاهي هيجانی مي تواند مهارت هاي مديريت تعارض را تقويت كند. چان شنگ و همکاران(2006) در تحقیقی با عنوان«رابطه هوش هیجانی با سبک های مدیریت تعارض: تحقیقی تجربی در چین» به بررسی رابطه میان ابعاد پنچ گانه هوش هیجانی سرپرستان و سبک های پنچ گانه مدیریت تعارض زیردستان پرداخت نتایج نشان می دهد بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض مواجهه و مصالحه رابطه معنی داری وجود دارد.

آقای نادر سلیمانی در پی تحقیقی برای ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدرسه با هدف فراهم آوردن چارچوب نظری برای نشان دادن عوامل زمینه ساز تعارض،رابطه تعارض با رضایت شغلی و روحیه، مدیریت اثربخش و غیراثربخش تعارض و چگونگی تآثیرات و پیامدهای تعارض در اثربخشی مدرسه بوده است. مدل ارائه شده توسط ایشان به لحاظ چارچوب ادراکی دارای 6 مرحله است: وجود محرک ها و شرایط، شناسایی(ادراک و احساس)، مفهوم سازی و تصمیم گیری، رفتار و اقدام،تبعات و پیامدها،بازسازی و آموزش است.

سلیمانی(1380) در پی انجام تحقیقی در رابطه با بررسی رابطه بین رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان مدارس به تعارض با سبک های مدیریت تعارض به این نتایج دست یافت: کارکنانی که دارای رضایت شغلی و روحیه بالایی هستند، بیشتر از افراد با رضایت شغلی و روحیه پایین از سبک های اثربخش و مدیریت تعارض جهت حل مساله تعارض استفاده می کنند. و برعکس کسانی که دارای رضایت شغلی و روحیه پایین هستند، بیشتر از افراد با رضایت شغلی و روحیه بالا از سبک های غیراثربخش جهت حل مساله تعارض بهره می جویند.همچنین کارکنان با نگرش منفی نسبت به تعارض بیشتر از کارکنان با نگرش مثبت به تعارض از سبک اجتناب در برخورد با تعارض در برخورد با تعارض های غیرفردی بهره می جویند.

اوونز و همكارانش در سال 2005 تحقيقي پيرامون رابطه سن و جنسيت با سبك هاي مديريت تعارض بر روي 641 نوجوان 354) پسر و 287 دختر(انجام دادند. نتایج نشان داد که دخترها بيشتر از سبك مصالحه و احتراز نسبت به پسرها استفاده مي كنند. دانش آموزان مسن تر درمقايسه با دانش آموزان كم سن و سال بيشتر از سبك مصالحه استفاده میكنند.

ستين (Cetine) در سال 2004 تعارض را در بين مديران دانشگاه مورد بررسي قرار داد. نتايج اين تحقيق نشان داد كه بين سبك مديريت تعارض و فرهنگ سازماني رابطه معناداري وجود دارد. تفاوت هاي شخصي)تجربه، سن، جنسيت، پست سازماني( و زمينه هاي فرهنگي بر روي سبك هاي مديريت تعارض مديران تاثير دارد.

اسلابرت Slabbert) ) در سال 2004 سبك هاي مديريت تعارض را بين دو گروه از مديران رده مياني ومديران رده پاييني بانك بررسي نمود. نتايج تحقيق نشان داد كه تفاوت معناداري بين دو گروه درسبك مديريت تعارض وجود دارد. مديران رده مياني بيشتر از سبك هاي رقابت و همكاري استفاده مي كردند و تمايل كمي نيز به سبك تشريك مساعي داشتند. مديران رده پاييني عمدتاً از سبك اجتناب استفاده مي كردند.

لاتهانز(( Luthanse در سال 1989 به بررسي رابطه بين جنسيت و مديريت تعارض پرداخت. نتايج اين پژوهش نشان داد، اگرچه مردان و زنان در حل تعارض، مهارت هاي تقريبا برابري را مورد استفاده قرار مي دهند، لكن زنان بيشتر متمايل به تلاش در به وجود آوردن تغييراتي در رفتار آينده بوده، حال آن كه مردان بيشتر تمايل به تلاش در جهت نيل به نتايج آني و فوري هستند)مظاهری و احمدی،1388).

**ساخت ابزار**

در پی گردآوری مقالات، مشاهده کتب نگاشته شده و تبادل نظر با افراد صاحب نظر در این زمینه متوجه شدم اکثر پرسش نامه های موجود 5 سبک برای مدیریت تعارض در نظر گرفته اند. با اینکه محتوای همه تعاریف این پنچ سبک در همه پرسش نامه ها یکی بود اما برای نام گذاری استراتژی ها افراد به صورت سلیقه ایی عمل کرده و برای یک تعریف عناوین مختلف پیدا شد که نتایج به شرح زیر اعلام می شود:

واژه های تسلط، اجبار، آمرانه، رقابتی، کنترل و تحکم، برای حالتی که در آن هر یک از اعضا درگیر در تعارض بر درستی نظر خویش پافشاری نموده و سعی به تحمیل نظر خود دارند، بکار رفته بود که با همکاری استاد محترم جناب آقای میرکمالی بهترین واژه برای این تعریف« واژه تحکم» بود.

واژه های تطابق، مدارا، نرمش، تطبیق، سازگاری و همسازی، خدمت رسانی، ایثار و گدشت، برای حالتی که در آن یکی از نفرات درگیر یا از روی ترس یا از روی گدشت به تطابق نظر خود با دیگری می پردازد، که باز با همکاری استاد بهترین تعریف برای این واژه« مدارا» بود.

واژه های سازش یا مصالحه برای حالتی که در آن طرفین درگیر با گذشتن از خواسته های خود به توافق می رسند، که واژه« مصالحه» برای آن بهتر تشخیص داده شد.

واژه های اجتناب یا احتراز برای حالتی که در آن به دلیل پرهیز از تعارض، تعارض باقیمانده و در فرصت های بعدی به آن پرداخته می شود، که واژه«اجتناب» برای آن بهتر تشخیص داده شد.

واژه های تشریک مساعی،همکاری، حل مساله، انسجام و مواجهه برای حالتی که در آن طرفین به حل مساله و تعارض به وجود آمده پرداخته و کمتر به اصرار بر روی نظرات خویش می پردازند و با همیاری نسبت به رفع تعدیل کوشش می کنند، که واژه« مواجهه» برای آن مناسب تشخیص داده شد.

ضمنا در مقاله ارئه شده سعی شده است واژه های انتخابی به جای واژگان مورد استفاده توسط نویسندگان بکار برده شود تا از هر گونه سردرگمی و ابهام پرهیز شود. چنانچه از واژه بکار برده شده در متن اصلی استفاده شده باشد واژه درست در داخل پرانتز آورده شده است.

رابینز استراتژی های مدیریت تعارض را همکاری، اجتناب، مصالحه، گذشت و رقابت نامیده است(حیدری و همکاران، 1389).

توماس با استفاده از نظریه رابینز 5 سبک استراتژی مدیریت تعارض را اجبار، همکاری، اجتناب، گذشت وسازش نامیده است(افشار و همکاران،1390).

رحیم این 5 استراتژی را همکاری، رقابتی، سازش، مصالحه و اجتناب نامیده است( نسیتانی و منفرد راز، 1388)

در مقاله ایی دیگر براساس نسخه دوم شیوه مقابله با تعارض رحیم شیوه های همراهانه، مهربانانه، سلطه گرانه، مصالحه گرانه و شیوه اجتنابی را نام برده بود( بابا پور خیرالدین،1385)

فرشید رادفر(1389) در پرسش نامه محقق ساخته خود این استراتژی ها را اجتناب، سازش، مصالحه، اجبار و حل مساله نامیده است.

مقیمی از قول رابینز این استراتژی ها را رقابت، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه می نامد(مقیمی ، 1386).

برای ساخت پرسش نامه با اقتباس از کار پوت نام و ویلسون(ساسمن و دیپ) پنج استراتژی مورد استفاده در قالب سه استراتژی کلی راه حل گرایی(مصالحه، مواجهه) ؛ عدم مقابله ( مدارا و اجتناب) و تحکم دسته بندی شدند و برای هر کدام از استراتژی ها 10 سوال جمعا 30 سوال طراحی شد( با نگاهی به پرسش نامه های جمع آوری شده و اعمال نظر شخصی) که در آن از پاسخ دهندگان خواسته می شود موقعیتی را درنظر بگیرند که مواضع و خواسته هایشان با شخص دیگر در تعارض است، در چنین شرایطی آنها معمولاً به چه نحو پاسخ می دهند. سپس سوالات به طور پراکنده جایگزین شدند. در ضمن براساس طیف نگرش سنجی لیکرت تمامی عبارات به یک طیف 5 قسمتی تقسیم شده است( خیلی موافق=1، موافق=2 ، نه مخالف نه موافق=3 ، مخالف=4 و خیلی مخالف=5) .

**پرسش نامه های جمع آوری شده در رابطه با مدیریت تعارض**

1. پرسش نامه توماس و کیلمن(1974)،این ابزار شامل 30 زوج جمله(الف و ب) می باشد و آزمودنی موظف است تا از میان دو جمله الف و ب در هر آیتم، یک جماله را به دلخواه به عنوان گزینه ای که با روحیات او به هنگام مواجهه با تعارض هم خوانب بیشتر دارد، انتخاب نماید. در این مقیاس هر 12 جمله، یکی از سبک های 5 گانه مدیریت تعارض را می سنجد و در واقع این ابزار از 5 خرده مقیاس تشکیل شده و نمره کل از آن به دست نمی آید. در هر سبک حداقل نمره 0 و حداکثر آن 12 می باشد. (شیوه نمره گذاری و خود پرسش نامه در پیوست موجود است).

2.پرسش نامه ایی که به نام پوت نام و ویلسون در کارهای پژوهشی استفاده می شود اما در پی تماس با یکی از اساتید دانشگاه چمران اهوازمشخص شد که اصل این پرسش نامه متعلق به ساسمن و دیپ می باشد.این پرسش نامه حاوی 30 سوال از نوع بسته پاسخ است که براساس مقیاس 7 درجه ایی لیکرت می باشند(همیشه، به طور مکرر، غالباً، بعضی اوقات، بندرت،خیلی به ندرت، هرگز).

3. پرسش نامه محقق ساخته دکتر اصغر شریفی و علی مقامی(1388) این پرسش نامه اصلاح شده پرسش نامه پوت نام و ویلسون یا (ساسمن و دیپ) است و دارای 30 سوال است. سوالات آن از نوع بسته پاسخ و براساس مقیاس درجه بندی لیکرت می باشد(همیشه، اغلب، گاهی، بندرت، هرگز).پایایی این پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ و 89/0 بدست آمده است.

4.پرسش نامه رحیم، این پرسش نامه دارای 15 سوال است که با توجه به 5 سبک انسجام، خدمت رسانی، تسلط، اجتناب و مصالحه طراحی شده است. سوالات از نوع بسته پاسخ و براساس مقیاس درجه بندی لیکرت می باشد(هیچ وقت، بندرت، گاهی اوقات، بیشتر مواقع، همیشه)

5.آزمون خودشناسی در صورت وجود تعارض دیوید کامرون که شامل 20 سوال می باشد که با توجه به 5 سبک تسلط، تطبیق، سازش، اجتناب و حل مساله است. در این پرسش نامه نمره گذاری برحسب مقیاس لیکرت(خیلی مخالم=1، مخالفم=2، تا حدی مخالفم=3، موافقم=4، خیلی مخالفم=5)صورت گرفته است.

6.پرسش نامه مدیریت تعارض واتسون که شامل 20 سوال می باشد که با توجه به 5 سبک کنترل، سازگاری، سازش، احتراز، انسجام است. . در این پرسش نامه نمره گذاری برحسب مقیاس لیکرت(خیلی مخالم=1، مخالفم=2، تا حدی مخالفم=3، موافقم=4، خیلی مخالفم=5)صورت گرفته است.

7.پرسش نامه آیوکو- پکرتی(2008) که این پرسش نامه شامل 21 سوال است که انواع تعارض 9 سوال، ویژگی های تعارض 4 سوال داشت بقیه سوالات مربوط به گشودگی ارتباط و اعتماد است. در این پرسش نامه از مقیاس اندازه گیری لیکرت(5 گزینه ای) برای نمره گذاری استفاده شده است.

8. پرسش نامه محقق ساخته خانم پورمرادی بزنجانی برای سنجش تعارض سازماني (بين فردي) داراي مؤلفه هاي(تفاوت هاي شخصيتي، فشارهاي ناشي از نقش، ناكامي ها ، خودبيني، سوءتفاهم ها و ادراكات وطرز تلقي ها ي متفاوت، ارتباطات نارسا ) و شامل 30 سوال مي باشد. ميزان تعارض آزمودني ها بين نمره 1 تا 5 رتبه بندي شده است با ميانه سؤالات ، ميزان تعارض سازماني سنجيده مي شود. يعني نمره هاي كمتر از 3 مربوط به تعارض سازماني پايين وخيلي پايين، نمره 3 مربوط به تعارض سازماني متوسط ونمره بيش از 3 مربوط به تعارض سازماني بالا یا خیلی پایین می باشد.

**نتیجه گیری**

با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروههای کاری و استفاده مطلوب و مناسب از فنون و راهبردهای مرتفع ساختن آن در جهت بهبود عملکرد، بهینه سازی و کارایی گروه و افزایش بروز خلاقیتهای فردی و تقویت روابط انسانی . میان فردی در بین اعضای گروه گاری است. امروزه نقش مدیریت تعارض به عنوان یکی از چند نقش برجسته مدیریتی روزبه روز جای خود را بیشتر باز نموده و توسعه یافته است. در این راستا پرورش مدیران در زمینه تشخیص به موقع تعارض و استفاده از راهبردهای مناسب حیاتی به نظر می رسد.

***ابزارمدیریت تعارض ساخته شده توسط محقق***

بسمه تعالی

مشخصات آزمودنی:

جنسیت : مذکر مؤنث

سن:

رشته تحصیلی:

وضعیت اشتغال:

موقعیتی را درنظر بگیرید که مواضع و خواسته هایتان با شخص دیگر در تعارض است. در چنین شرایطی شما معمولاً به چه نحو پاسخ می دهید. در این پرسشنامه 30 گویه وجود دارد.لطفاً پس از مطالعه میزان موافقت یا مخالفت خود را در هر مورد با علامت ضربدر(×)در ستون مربوطه مشخص فرمایید.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | گویه ها | خیلی موافقم | موافق | نه موافق نه مخالف | مخالف | خیلی مخالف |
| 1 | من معمولا در تعقیب و پیگیری اهدافم ثابت قدم هستم. |  |  |  |  |  |
| 2 | من گاهی اوقات خواسته ها و آرزوهای خود را فدای خواسته های فرد دیگر می کنم. |  |  |  |  |  |
| 3 | راه حلی را پیشنهاد می کنم که دیدگاههای طرفین در آن گنجانده شود. |  |  |  |  |  |
| 4 | من برای اجتناب از تنش هرکاری که لازم باشد انجام می دهم. |  |  |  |  |  |
| 5 | من نظرات و پیشنهادات خود را با طرف مقابل مطرح می کنم و نظر او را جویا می شوم. |  |  |  |  |  |
| 6 | من تلاش می کنم تا طرف مقابل را مجاب کنم که راه حل مرا بپذیرد. |  |  |  |  |  |
| 7 | ما می توانیم مشکلاتمان را از طریق گفتگو حل کنیم. |  |  |  |  |  |
| 8 | در هنگام عدم توافق، آنقدر در موضع خود پافشاری می کنم تا طرفم آنرا بپذیرد. |  |  |  |  |  |
| 9 | اگر به این نتیجه که مواضع فرد مقابل برای او اهمیت بالایی ندارد برسم سعی خواهم کرد تا خواسته های او را برآورده سازم. |  |  |  |  |  |
| 10 | اگر هر دو طرف در مورد نتیجه توافق کنیم، نتیجه بهتر می شود. |  |  |  |  |  |
| 11 | من با بی اهمیت جلوه دادن عدم توافق، از شدت تضاد می کاهم. |  |  |  |  |  |
| 12 | به کسانی که با من بحث کنن علاقه ایی ندارم. |  |  |  |  |  |
| 13 | هنگامی که با دیگری به توافق نمی رسم خواسته های خود را تعدیل می کنم تا به یک راه حل متعادل دست یابیم. |  |  |  |  |  |
| 14 | مجبور کردن کارکنان به کار گروهی، کنترل مرا در ارتباط با آنها مستحکم می کند. |  |  |  |  |  |
| 15 | من نظرات خودم را با ایده های سرپرستانم می آمیزم تا یک گزینه جدید برای حل عدم توافق ایجاد نماییم. |  |  |  |  |  |
| 16 | من بیش از خودم به رضایت طرف مقابل اهمیت می دهم. |  |  |  |  |  |
| 17 | تمایل به عقب نشینی از مواضع خودم را ندارم. |  |  |  |  |  |
| 18 | من تلاش می کنم تا به کلیه مسائل مورد علاقه خود و طرف مقابل کاملا توجه نمایم. |  |  |  |  |  |
| 19 | من با تمام توان تلاش می کنم تا احساسات فرد دیگر را درک کنم تا رابطه مان حفظ شود. |  |  |  |  |  |
| 20 | من می کوشم تا منطق و مزایای مواضع و دیگاههایم را به فرد مقابل ثابت کنم. |  |  |  |  |  |
| 21 | من به فرد مقابل اجازه می دهم تا همچنان برخی از خواسته ها و مواضع خود را حفط کند، البته مشروط به اینکه او هم چنین اجازه ایی به من بدهد. |  |  |  |  |  |
| 22 | هنگامی که با فردی اختلاف پیدا می کنم، از اتخاذ موضعی که باعث ایجاد کشمکش و جدال شود خودداری می کنم. |  |  |  |  |  |
| 23 | من به طرف مقابل فشار وارد می کنم تا نظراتم را به کرسی بنشانم. |  |  |  |  |  |
| 24 | احساس من این است که اختلافات ارزش نگران شدن را ندارند. |  |  |  |  |  |
| 25 | هنگامی که در یک موقعیت متعارض قرار می گیرم، از مواضعم عقب نشینی می کنم. |  |  |  |  |  |
| 26 | من از باور و عقیده خودم با تمام قدرت دفاع می کنم. |  |  |  |  |  |
| 27 | من غالبا نگران برآورده شدن امیدها و خواسته های خودم و طرف مقابلم هستم. |  |  |  |  |  |
| 28 | به منظور اجتناب از عدم توافق، من دیدگاههای خودم را در آن زمینه مسکوت می گذارم. |  |  |  |  |  |
| 29 | وقتی تلاش می کنم تا سرپرستم نظر مرا بپذیرد، صدایم را بلند می کنم. |  |  |  |  |  |
| 30 | برای رسیدن به یک راه حل نهایی برای رفع اختلاف به طرف مقابل پیشنهاد می کنم با همدیگر مبادله ایی انجام دهیم. |  |  |  |  |  |

منابع

ابرزی، مهدی؛ نجفی، مهدیه(1386).اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی یزد، **مجله دانش و پژوهش در روان شناسی**، شماره31

اسمعیل خانی، فرشته و همکاران(1389).بررسی روابط ساده و چندگانه هوش هیجانی، خودکارامدی و سرسختی روان شناختی با سبک مدیریت تعارض سازش در دانشجویان، **یافته های نو در روان شناسی**

اعتباريان، اکبر؛ پورولي، زینب.(1387). تعيين رابطه ي ميان خود كنترلي و استراتژيهاي حل تعارض در بين كاركنان اداري دانشگاه آزاد خوراسگان(اصفهان). **فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي،** سال اول، شماره دوم

افشار، ابراهیم؛ رجایی پور، سعید؛ مدنی، آزاده.(1390). بررسی بکارگیری سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی، **پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی**،1(1)

امیری، محمد.(1385). بررسی آگاهی، نگرش و عملکرد مدیران دانشکده علوم پزشکی شاهرود در زمینه مدیریت تعارض. **مجله افق دانش**، شماره 4 ، دوره12

امیرکبیري، علیرضا ( 1385 ). ***رویکردهاي سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*.** تهران: نگاه دانش.

ايزدي يزادن آبادي ، احمد ( 1379 ) ، **مديريت تعارض** ، تهران : انتشارات دانشگاه امام حسين(ع)

بابا پور خیرالدین، جلیل.(1385). بررسی رابطه بین شیوه های حل تعارض ارتباطی و سلامت روانشتاختی دانشجویان، **فصنامه علمی پژوهشی روانشناسی دانشگاه تبریز**، سال اول شماره 4

بزاز جزایري، احمد ( 1377 ). مهارتهاي مدیریت تعارض.**تدبیر**،86،26-22

پاركينسون، نورث . رستمجي و ساپر ( 1370 )، **انديشه هاي بزرگ مديريت**، ترجمه ايران نژاد پاريزي. تهران: مؤسسه ي بانكداري ايران.

حیدری، زهرا؛ عسکریان، مصطفی.(1389).بررسي رابطه بين جو سازماني و مديريت تعارض ازديدگاه دبيران**،فصلنامه تازه های روان شناسی صنعتی/سازمانی،**سال اول شماره3

جهانیان، رمضان.(1389).بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران. **فصلنامه مدیریت**، سال هشتم

درگاهی، حسین و همکاران.(1387).مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، **مجله پیاورد سلامت**، دوره دوم، شماره 1و2

دفت، ریچارد ( 1374 ).**ت*ئوري سازمان و طراحی ساختار****.* ترجمه علی پارساییان ومحمد اعرابی، تهران:شرکت چاپ و نشر بازرگانی،جلد دوم

دفت، ريچارد ال(1383). **ت*ئوري سازمان و طراحی ساختار.*** ترجمه علی پارساییان ومحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي،جلد دوم

دیوید.ای.وتن، کیم.اس کمرون(1380).**مدیریت تعارض**. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد،کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

رادفر، فرشید؛ حضوری، محمد جواد؛ طوافیان، صدیق السادات.(1389).مقایسه نگرش کارمندان و مدیران بیمارستان های وابسته به علوم پزشکی تهران نسبت به عملکرد مدیران در خصوص مدیریت تعارض،**مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی**، دوره 9، شماره 1

رابینز، استیفن(؟) **مبانی رفتار سازمانی**،ترجمه قاسم کبیری 1376،چاپ سوم، تهران:مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی،صص233-240

رضاییان، علی ( 1382 ). .**مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته).** تهران: سمت.

رضوی، محمد حسین؛ میردار، شامهر؛ اشکوه طاهری، رضا.(1384). بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران، **پژوهش نامه علوم ورزشی**، سال ول،شماره2

رفیعی، محسن.(1386). **بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران دبیرستان­های دولتی با استراتژی­های مدیریت تعارض آنان**. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان شناسی دانشگاه تهران. به راهنمایی استاد کرامتی

سید جوادین،سید رضا.(1386). **نظریه های مدیریت و سازمان**.تهران: انتشارات نگاه دانش

سلیمانی، نادر(1385).ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدرسه، **دانش و پژوهش**، شماره19

شریفی، اصغر؛ مقامی، علی.(1388). بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه های برخورد با تعارض در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین. **فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات آموزشی**، شماره 5

فیاضی، مرجان.(1388).تعارض ادارک شده و سبک های مدیریت آن**،پژوهش نامه مدیریت تحول**، سال اول،شماره 2

کرامتی، محمدرضا؛ روشن، مریم(1384).رابطه خویشتن شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض،اندشه های نوین تربیتی، دوره 1، شماره4

کرامتی ، محمد رضا؛میرکمالی سید محمد؛رفیعی محسن(1388).رابطه هوش هیجانی با استراتژی های مدیریت تعارض مدیران،**اندشه های نوین تربیتی**،دوره 5،شماره 3،صص97-110

کلانتري، محمد علی ( 1386 ). *بررسی رابطه بین سبک هاي مدیریت تعارض با ویژگیهاي شخصیتی مدیران دانشگاه هاي شهر یزد.*( پایان نامه کارشناسی ارشد، ، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، *دانشگاه اصفهان،1386)*

کلهر، روح اله .(1387). رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان­های آموزشی قزوین،**فصلنامه مدیریت سلامت**،شماره 32

مظاهری، محمد مهدی؛ احمدی فخرالدین(1388). تاثير سبك هاي مديريت تعارض بر اثربخشي عملكرد كاركنان سازمان مديريت و برنامه ريزي استان تهران،**پژوهش هاي مديريت راهبردي،** سال هفدهم، شماره 46

مقدسی، علیرضا.(1386).فرایند شکل گیری و مدیریت تعارض.**امواج برتر**، سال هشتم، شماره 47

مقیمی، محمد.(1383). **سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی**. تهرات:ترمه

موسویان، امیر؛ پاکزاد، آوا؛ میرزاده، اکبر.(1388). تاثیر تعارض براعتماد در محیط کار. **دوماهنامه** **توسعه انسان پلیسی**، سال ششم، شماره21

میرکمالی، سید محمد.(1386).**رفتار و روابط در سازمان و مدیریت**. تهران یسطرون

ميركمالي، سيد محمد(1 ( 137.مديريت تعارض ،نشريه ي دانش مديریت، شماره 19ص50

نیستانی، مهناز؛ منفردی راز، براتعلی.(1388). بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس متوسطه شهر بجنورد،پژوهش نامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره18

رضائيان، علي( 1382 )**،** مديريت تعارض و مذاكر،ه تهران: انتشارات سمت.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organization**, New Jersey, Pearson, Prentice

Hall. Chun-Sheng, Yu. , Sardessai, R. , Jing-Hua, Z. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: An empirical study in china**. International Journal of Enterprise Development.** vol. 3, No: 1-2, 19-24.

*Casey , M & Casey , P , (1997). Self –esteem training as an aid to acquiring conflict management skill ,* ***Australian journal of Adult and Community Education*** *, 37(3)*

De church,L.A. & Marks,M.A.(2001). Maximizing the benefits of taskconflict: 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 work and individual.well-being.**International journal of conflict** **management**,vol.15,pp6

Fisher,Williams koue(1991),”conflict management” **jornal liberary** **administration and management**,v5,n3,Ej 428912

Cetin munewer,olcum(2004).conflict management style of university academics and high school teachar,**journal** **of American academy of** **besiness cambrige**,vol 5,P 325

Thomas, K.W. (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and Update,**Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 3, pp. 265-74

Speakman, J. and Ryals, L. (2010), A Re-Evaluation of Conflict Theory for the Management of Multiple,Simultaneous Conflict Episodes**, International** **Journal of Conflict Management**, Vol. 21, No. 2, pp. 186-201.