

بررسی کارکردهای مهارت‌های ارتباطی حل اختلاف در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در سازمان، به کمک آموزش کارگاهی

دکتر منصور شاه ولی^۱ - مهندس حامد چهارسوقی امین^۲

چکیده مقاله

ارتقای شناخت کارکنان از مهارت‌های ارتباطی و بکارگیری آنها در سازمان، باعث بقا و ارتقای سازمانی می‌شود. هدف تحقیق حاضر، مطالعه کارکردهای مهارت «حل اختلاف» در راستای بهبود تحقق وظایف و روابط انسانی به کمک آموزش کارگاهی، در بین ۴۵ نفر از کارشناسان مرد میدانی منابع طبیعی شهرستان‌های استان فارس می‌باشد. روش تحقیق، نیمه تجربی و در قالب طرح «آزمون نهایی و یک گروه» است. برای جمع‌آوری داده‌ها از سؤالات مکتوب باز و بسته و مشاهده منظم استفاده گردید که روایی این سؤالات با کمک روایی صوری انجام پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل پاسخ‌های سؤالات باز، از روش تحلیل محتوایی و سؤالات بسته از آماره‌های توصیفی استفاده شد. همچنین، از آماره‌های غیرپارامتریک برای مقایسه نظرات شرکت کنندگان درباره

۱- عضو هیأت علمی دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز

۲- کارشناس ارشد دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز

کارکردهای مهارت مذکور از لحاظ ویژگی‌های شخصی، تحصیلی و شغلی آنان استفاده شد. نتایج نشان می‌دهند که به دلیل فراگیری آموزش مهارت حل اختلاف، بین وضعیت پیش از برگزاری کارگاه و پس از آن، تفاوت وجود دارد. همچنین، دامنه انحراف معیار کم نظرات شرکت کنندگان، نشان دهنده اتفاق نظر نسبتاً بالا، درباره کارکردهای مهارت حل اختلاف در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی است. مقایسه نظرات با توجه به گروه‌های سنی، مدارک و رشته‌های تحصیلی، مدت انجام وظیفه در سمت فعلی و تعداد مشاغل قبلی مشخص ساخت که تنها از لحاظ مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار در بین شرکت کنندگان وجود دارد. از آنجایی که نظرات، پس از دریافت آموزش کارگاهی و نیز تمرین آنها، ابراز شده است، نسبت به زمانی که این نظرات به صورت نظرسنجی و بدون آموزش و تمرین بیان شده باشند، متقن‌تراند لذا، پیشنهاد می‌شود که این مهارت در قالب کارگاه به افراد بیشتری آموزش داده شوند.

واژه‌های کلیدی

روابط انسانی - مهارت‌های ارتباطی - وظایف سازمانی - آموزش کارگاهی.

مقدمه

تغییر و تحول امری اجتناب ناپذیر و جزء لاینفک طبیعت بشر بوده است، اما نمود و تظاهرات آن در عصر حاضر بسیار سریع‌تر و برق‌آساست (Bolton, 1993). این تغییرات سریع، باعث دگرگونی در مدیریت سازمان‌ها گردیده است که آن نیز کسب دانش و مهارت‌های ارتباطی را برای کارکنان ضروری می‌سازد. بدیهی است که هر قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی کارشناسان سازمان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می‌شود (میرکمالی ۱۳۷۳). لذا، سازمان‌ها برای بقای خود، به ارتباطات نیاز دارند و درک و شناخت بهتر از مهارت‌های روابط انسانی، موجب ارتقای سازمانی می‌شود (هیگس و گولیت، ۱۳۷۶).

نحوه ارتباط کارکنان و مدیران با یکدیگر در سازمان، بر میزان حمایت و کمکی که از سوی یکدیگر دریافت می‌دارند، به طور مستقیم اثر می‌گذارد و راهی می‌گشاید تا افکار آنان به سهولت تجلی یافته و پس از پذیرش، تحقق یابند. همچنین، برخورداری از مهارت‌های

ارتباطی مناسب بر توانایی و اعتماد به نفس آنان می‌افزاید. در واقع ارتباط با دیگران فنی است که بر اساس همدلی، صمیمیت و احترام برقرار می‌گردد (کرل، ۱۳۷۴).

هدف از انجام این تحقیق، بررسی کارکردهای مهارت حل اختلاف در سازمان منابع طبیعی استان فارس می‌باشد. این بررسی با حضور ۴۵ نفر از کارشناسان میدانی سازمان مذکور و با روش نیمه تجربی و در قالب طرح «آزمون نهایی و یک گروه» انجام پذیرفت.

میانگین بالا در بررسی نظرات، بیانگر این حقیقت بود که شرکت کنندگان معتقدند که آموزش کارگاهی در زمینه مهارت حل اختلاف می‌تواند آنها را در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی یاری رساند. همچنین، پایین بودن میزان انحراف از معیار نظرات آنها، بیانگر این نکته است که در بین آنها اتفاق نظر نسبتاً بالایی پیرامون بکارگیری مهارت مذکور برای تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد.

مفاهیم و نقش روابط انسانی در سازمان

کتب و مقالات بسیاری در زمینه روابط انسانی در سازمان به رشته تحریر درآمده است، که همگی بر اهمیت مشورت و تعاطی افکار در سازمان دلالت دارند. ولی، به اعتقاد صاحب‌نظران، هیچ یک از آنها از مفهوم روابط انسانی یک تعریف جامع ارائه نکرده‌اند. با این حال به ذکر دو تعریف در این باره به ترتیب از روتلس برگر^۱ و بوی کین^۲، اکتفا می‌شود (گریفیت، ۱۳۷۵).

«در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی، یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد.»

«روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیت‌های

1- Roethlis Berger

2- Boykin

اجتماعی افراد یا گروه‌هایی که باعث خلق این موقعیت‌ها شده‌اند. در روابط انسانی سازمان یافته، اختلافات نژادی، اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام‌گذاردن فرد و محترم شمردن ارزش‌های انسانی افراد مهم است.»

یکی از اهداف اولیه روابط انسانی درک چگونگی موقعیت کاری است تا این که کارگزاران سازمانی، نیروی بالقوه خود را بکارگیرند و با سایر کارکنان همکاری نمایند و نیازها و اهداف فردی و سازمانی خویش را مرتفع نمایند (Schnake, 1990).

روابط انسانی حاکم بر محیط کار از جمله عواملی است که سازمان را به مجموعه‌ای از افراد همگن و همفکر تبدیل می‌کند تا رفتار متقابل آنان، به ویژه میان مدیران و کارکنان، بر ماندگاری نیروی کار در سازمان و کارآیی بیشتر آنان اثرگذارد (معظمی، ۱۳۷۱).

سازمان‌های امروزی نیاز به ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده‌اند، ولی آنچه هنوز باقی مانده است، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چستی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان ایفاء می‌کند (Qurike, 1995). از اینروست که، لزوم آموزش مهارت‌های انسانی در قالب کارگاه‌های آموزشی برای کارشناسان سازمان‌های متحول، امروزی نظیر سازمان‌های منابع طبیعی، ضرورتی انکارناپذیر می‌باشد.

مهارت ارتباطی حل اختلاف در سازمان

یکی از عوامل عمده‌ای که باعث به هدر رفتن استعداد نیروی انسانی می‌گردد، اختلاف فردی است که اختلاف گروهی و سازمانی را به دنبال دارد. از این‌رو، سازمان باید از آموزش به عنوان یک عامل مهم برای متعادل کردن اختلافات سازمانی بهره‌گیرد (سلطانی، ۱۳۷۷).

تمامی سازمان‌ها و مدیران آنها، با مسئله اختلاف مواجه‌اند. از جمله دلایل عمده چنین پدیده‌ای در سازمان‌ها وجود نظرات، عقاید و علایق کاملاً مخالف و متضاد است که هر یک از طرفین اختلاف با خودبینی خاص، آنچه را که خود می‌اندیشد صحیح و اندیشه دیگران را ناصحیح می‌پندارد (زمینه، ۱۳۷۳).

نکته‌ای که در حل اختلافات سازمانی حائز اهمیت است، محدود نمودن وسعت اختلاف و حل منطقی آن است که باید از حالت لجام‌گسیختگی آن جلوگیری به عمل آورد و مانع از

آسیب رسیدن به سلامت روحی و جسمی افراد در سازمان گردید (زمینه، ۱۳۷۳).
 از مهمترین مهارت‌های ارتباطی برای هر فرد در سازمان (به ویژه مدیران)، مهارت «حل اختلاف» است؛ مهارتی که بتوانند با بگو و مگوها و اختلافات به گونه‌ای برخورد کنند که هر دو طرف و تمام افراد درگیر، رضایتشان فراهم گردد (کرل، ۱۳۷۴). از اینرو، برای کاهش اختلاف نظر گروه‌ها در سازمان، یکی از راه‌های بسیار مؤثر این است که آنها را در کارگاه‌های آموزشی مشارکت داد. این کارگاه‌ها باید از سازمانی که موجب بروز مشکل یا مسئله شده است، فاصله داشته باشد (همشهری، ۱۳۷۸).
 وقتی حل اختلاف ضرورت می‌یابد، مدیر این فرصت را دارد تا از روش‌های پرهیز، همسازی، اجبار، مذاکره و حل مسئله استفاده کند. در ذیل هر یک از روش‌های پنج‌گانه مذکور تشریح می‌گردد (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶).

روش پرهیز

یکی از روش‌های برخورد با اختلافات، پرهیز از هرگونه اقدامی است که ممکن است به درگیری منجر شود. در این روش، سرپرست گروه مواظب است تا گروه را از هرگونه درگیری، برخورد و بروز اختلاف دور نگه دارد و سعی دارد تا از طرح نظرات بحث برانگیز جلوگیری کند. هنگامی که احتمال دستیابی به نتیجه بسیار ناچیز بوده و طرفین اختلاف نیازمند به آرامش باشند و اختلاف با گذشت زمان بخودی خود منتفی می‌گردد، این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش همسازی

در روش همسازی، تلاش بر این است تا افراد درگیر را آرام کرد. جمله «دعوا نکنید، این کار برای هیچ یک خیری ندارد»، از اظهارات مقدماتی و معمول در استفاده از روش همسازی است. هنگامی که حفظ هماهنگی برای حل اختلاف از نظر یکی از طرفین اختلاف ضروری باشد، ولی مسأله حل ناشدنی به نظر آید، این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش اجبار

در این روش، معمولاً از نیرومندترین فرد از افراد متخاصم، افراد واجد صلاحیت و قدرت اجرایی و یا یک داور بی طرف استفاده می‌شود. همچنین، این روش هنگامی که یک اقدام سریع و قاطع همراه با اعمال قانون ضروری باشد و یکی از طرفین اختلاف بداند که حق با اوست و لازم است تا از آن دفاع کند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش مذاکره

در این روش، سعی می‌شود تا یک راه حل از طریق داد و ستد و مذاکره پیدا شود و برنده و بازنده مشخصی در آن وجود ندارد. هنگامی که طرفین اختلاف از نظر قدرت، در یک مرتبه هستند، ولی اهداف مشترکی ندارند و لازم است تا در مورد اختلاف، توافق کنند، این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش حل مسأله

در این روش سعی می‌شود تا از طریق برخورد رودررو بین طرف‌های درگیر و بررسی علل و انگیزه‌های اختلاف و نیز بررسی راه‌های مورد توافق طرفین اختلاف، به یک راه حل پایدار دست یافت. تئوری پردازان اختلاف، این روش را راه حل «برد - برد» می‌نامند. این روش هنگامی که طرفین اختلاف، خواهان حل و فصل دائمی اختلاف بوده و خود را نسبت به آن ملزم بدانند و با تمام وجود برای تحقق آن همکاری نمایند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش تحقیق

مطالعه آزمودنی‌های این تحقیق در یک محیط کارگاهی و با روش نیمه تجربی انجام پذیرفت. در این روش سعی می‌شد با خلق یک محیط طبیعی (کارگاه آموزشی) امکان بروز یک رفتار واقعی را برای آزمودنی‌ها فراهم ساخت. از طرف دیگر، کنترل تمامی متغیرهای موجود در محیط آزمایش (کارگاه) امکان‌پذیر نبود. لذا، روش فوق مورد استفاده واقع شد (نادری و سیف، ۱۳۷۶).

در تحقیق حاضر، به دلیل اعمال محدودیت از طرف اداره کل منابع طبیعی استان فارس در تعداد برگزاری کارگاه‌ها و نیز اعمال محدودیت در تعداد افراد شرکت کننده در هر یک از آنها، امکان تشکیل گروه شاهد وجود نداشت و تنها یک گروه به نام «گروه تجربی» در اختیار محقق قرار داشت. لذا، طرح آزمون «نهایی و یک گروه» در روش نیمه تجربی، مورد استفاده قرار گرفت.

با توجه به توضیحات فوق، ابعاد کارگاه آموزشی مهارت حل اختلاف به صورت جدول شماره ۱ نشان داده شده است. این ماتریس نشان می‌دهد که در هر کارگاه آموزشی چه نوع پیش سؤال، چه نوع آموزش و چه نوع تمرینی در راستای مهارت مذکور، به عمل آمده است.

جدول شماره ۱- ابعاد کارگاه آموزشی مهارت ارتباطی حل اختلاف

مهارت ارتباطی	پیش سؤال	آموزش مهارت	تمرین مهارت
حل اختلاف	اگر با همکار خود راجع به موضوعی اختلاف پیدا کنید، چه راه حلی را برای آن اتخاذ می‌نمائید؟	تعریف مهارت ارتباطی حل اختلاف و ضرورت فراگیری آن، روش‌های حل اختلاف و زمینه‌های بکارگیری آنها	روش حل اختلاف ما چیست؟

جمعیت مورد مطالعه، کارشناسان میدانی ادارات منابع طبیعی شهرستان‌های استان فارس می‌باشد. آنان کارشناسان مردی هستند که دارای مدرک تحصیلی کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌باشند و تمامی آنان دارای سمت کارشناسی در ادارات مربوطه هستند. جدول شماره ۲ توزیع آنان را به تفکیک نوع رشته و مدرک تحصیلی نشان می‌دهد.

میانگین سنی شرکت کنندگان حدود ۳۸ سال بوده است. سمت شرکت کنندگان عبارت است از: کارشناس منابع طبیعی، کارشناس جنگل و مرتع، مسوول و کارشناس بهره برداری، مسوول و کارشناس آموزش و ترویج، کارشناس ممیزی، کارشناس امور اراضی و مسوول واحد مرتع.

میانگین مدت انجام وظیفه شرکت کنندگان در مشاغل مذکور حدود ۶/۵ سال می‌باشد.

جدول شماره ۲- توزیع شرکت کنندگان به تفکیک نوع مدرک و رشته تحصیلی (درصد)

مدرک تحصیلی / نوع رشته	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	جمع
کشاورزی	۴/۴	۴۲/۳	-	۴۶/۷
منابع طبیعی	۱۵/۶	۲۴/۴	۶/۷	۴۶/۷
رشته‌های دیگر*	۲/۲	۴/۴	-	۶/۶
جمع	۲۲/۲	۷۱	۶/۴	۱۰۰

* این رشته‌ها شامل رشته‌های زمین‌شناسی و برنامه‌ریزی اجتماعی می‌باشد. همچنین یک نفر از شرکت کنندگان (۲/۲ درصد) با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، رشته تحصیلی خود را در برگه مشخصات، معین نکرده بود، که جز «رشته‌های دیگر» آورده شده است.

چهار و نیم درصد از آنان، دارای سمت قبلی نبودند ولی ۹۵/۶ درصد دیگر، بین یک تا پنج عنوان سمت قبلی نظیر کارشناس منابع طبیعی (۲۸/۹ درصد)، کارشناس جنگل و مرتع (۳۳/۳ درصد)، مسوول و کارشناس بهره برداری (۶/۷ درصد)، مسوول و کارشناس آموزش و ترویج (۸/۹ درصد)، کارشناس ممیزی (۴/۴ درصد)، کارشناس امور اراضی (۸/۹ درصد) و مسوول واحد مرتع (۸/۹ درصد) را دارا بوده‌اند.

برای انجام این تحقیق، استان فارس به سه منطقه شمالی، مرکزی و جنوبی تقسیم گردید و ۴۵ نفر به ترتیب در سه کارگاه شرکت کردند. نام شهرستان‌ها و تعداد شرکت‌کنندگان در هر یک از کارگاه‌ها در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- تعداد شرکت کنندگان در کارگاه‌های آموزشی سه گانه به تفکیک شهرستان و منطقه

مناطق	نام شهرستان‌ها	تعداد	کارگاه
مرکزی/شمالی	شیراز، فیروزآباد، کازرون، سپیدان، مرودشت/اقلید، آباد، ارسنجان	۲۰	اول: پنج‌شنبه ۷۸/۶/۴
شمالی/جنوبی	مرودشت، بوانات، آباد، لار، لامرد، جهرم، نی‌ریز، شیراز، استهبان	۱۷	دوم: پنج‌شنبه ۷۸/۶/۱۸
مرکزی/جنوبی	شیراز، ممسنی، کازرون، سپیدان/جهرم	۸	سوم: چهارشنبه ۷۸/۷/۷

برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق، از سؤالات مکتوب باز و بسته و مشاهده منظم استفاده گردید. روایی کلیه سؤالات بسته، به کمک روایی صوری، انجام پذیرفت.

جمع‌آوری داده‌ها در هر کارگاه در سه مرحله انجام می‌پذیرفت به طوری که، در مرحله اول و در شروع هر کارگاه، به ترتیب پیرامون مهارت حل اختلاف، یک سؤال باز مطرح می‌گردید. هدف از طرح این سؤالات، رعایت اصول حاکم بر کارگاه آموزشی و نیز کسب شناخت کلی از میزان آگاهی شرکت کنندگان از مهارت حل اختلاف در قبل از آموزش بود. سؤال باز مطرح شده پیرامون مهارت مذکور عبارت بود از:

«اگر با همکار خود راجع به موضوعی اختلاف پیدا کنید، چه راهی را برای آن اتخاذ می‌نمائید؟»

در مرحله دوم (در طول برگزاری کارگاه)، ابتدا، آموزش لازم ارائه گردید که سر فصل این آموزش عبارت بود از: تعریف مهارت ارتباطی حل اختلاف و ضرورت فراگیری آن، روش‌های حل اختلاف و زمینه‌های بکارگیری آنها.

پس از آموزش، یک تمرین انجام شد. در این تمرین از شرکت کنندگان خواسته می‌شد تا با در نظر گرفتن یک اختلاف (به طور بالقوه یا بالفعل) در محیط کاری یا زندگی خود،

گزینه‌های معین شده پیرامون روش حل اختلاف را امتیازبندی نمایند. به عبارت دیگر، چنانچه اختلافی برای آنان پیش آید یا پیش آمده باشد، برای حل آن از چه روشی استفاده می‌کنند یا کرده‌اند. در قسمت دیگر این تمرین، از آنان خواسته می‌شد تا نوع اختلاف مورد نظر خود را تشریح نمایند.

در مرحله سوم (در انتهای کارگاه)، برگه نظرسنجی پیرامون کارکرد مهارت حل اختلاف در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی، در بین شرکت کنندگان توزیع می‌گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های سؤالات باز، از روش تحلیل محتوایی^۱ و برای سؤالات بسته، از آماره‌های توصیفی نظیر فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار استفاده شد. همچنین، از آزمون‌های غیر پارامتریک کروسکال والیس^۲ و من ویتنی^۳ برای مقایسه نظرات پاسخگویان پیرامون کارکردهای مهارت حل اختلاف از لحاظ ویژگی‌های شخصی، تحصیلی و شغلی استفاده گردید.

یافته‌ها

در این قسمت، پاسخ شرکت کنندگان به پیش سؤال و تمرین مهارت حل اختلاف و نیز نظرات آنان پیرامون مهارت مذکور با توجه به ویژگی‌های شخصی، تحصیلی و شغلی، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. پاسخ‌های شرکت کنندگان به پیش سؤال مهارت حل اختلاف در جدول شماره ۴ آورده شده است. پاسخ‌های مشابه با هم ادغام شده و در نه گفتار دسته‌بندی گردیده‌اند.

۱- از این روش برای بررسی محتوای مدارک اسنادی، نظیر پرسشنامه با سؤالات استفاده می‌شود (هولستی، ۱۳۷۳).

2- Kruskal Wallis

3- Mann-Whitney U

جدول شماره ۴ - پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به پیش‌سؤال مهارت ارتباطی حل اختلاف

شماره	گفتارها
۱	بررسی مشکل از یک دیدگاه دوستانه و نهایتاً استفاده از یک نفر قاضی با تجربه و بی طرف
۲	کوتاه آمدن در برابر طرف مقابل و عذرخواهی کردن از او
۳	در نظر گرفتن منافع طرفین و تأکید بر روی نقاط قوت افراد و قضاوت عادلانه بین طرفین اختلاف
۴	حسن نیت و خدا را در صحنه اختلاف حاضر دیدن و نادیده انگاشتن مسأله مورد اختلاف
۵	در صورت مقصر بودن خود، انجام یک عذرخواهی ساده از طرف مقابل و در غیر این صورت، گذشت و نادیده انگاشتن موضوع مورد اختلاف و ارائه راه حل در صورت عمقی بودن اختلاف
۶	توجه طرفین اختلاف در هنگام بروز اختلاف، تأکید بر روی نقاط قوت (دوستی ما)، توجه به جایز الخطا بودن انسان‌ها، ریشه‌یابی اختلاف و نهایتاً گفتگو با طرف مقابل اختلاف
۷	ابتدا خودم سعی در حل اختلاف با رفتار و کردار و نقاط ضعف و قوت طرف مقابل کرده و در غیر این صورت از یک قاضی بی طرف استفاده می‌کنم.
۸	علی‌رغم میل باطنی سعی می‌کنم رفتاری داشته باشم که باب طبع طرف اختلاف باشد.
۹	عدم توجه به سخنان دیگران، تفکر بر روی موضوع مورد اختلاف و در صورت امکان، مطرح کردن آن با دوستان، گذشت در حق طرف مقابل اختلاف

همانگونه که گفتارهای شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد، آنان برای حل اختلاف از روش‌های مختلف استفاده می‌کنند و اگر چه ممکن است روش‌های مورد استفاده آنها در شرایط خاص کارساز باشد، اما از آنجایی که به گفتارهای نه‌گانه محدود می‌باشد، لذا به نظر می‌رسد که آنان با بکارگیری و انواع علمی این روش‌ها (پرهیز، همسازی، اجبار، مذاکره، حل مسأله) قبل از کارگاه آشنایی چندانی ندارند.

جدول شماره ۵ اولویت مصادیق روش‌های پنج‌گانه حل اختلاف مورد استفاده شرکت

کنندگان را قبل از آموزش برای هر یک از گفتارهای نه گانه که در جدول شماره ۴ نمایش داده شده است، برحسب فراوانی و درصد نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵- اولویت مصادیق بکارگیری روش‌های حل اختلاف توسط شرکت کنندگان قبل از آموزش

شماره گفتار	مصادیق علمی روش حل اختلاف برای گفتارها	درصد	فراوانی
۱	حل مسأله، اجبار	۲۴/۴۱	۱
۲	مذاکره	۲۲/۲۳	۲
۳	حل مسأله	۱۳/۳۴	۳
۴	پرهیز	۸/۸۹	۴
۵	مذاکره، پرهیز	۶/۶۷	۵
۶	همسازی، مذاکره، حل مسأله	۶/۶۷	۵
۷	اجبار	۶/۶۷	۵
۸	همسازی	۶/۶۷	۵
۹	اجبار، مذاکره	۴/۴۵	۶

(درصد و فراوانی)

دقت نظر در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که قبل از آموزش، حدود نیمی از شرکت کنندگان، برای حل اختلافات اداری و شخصی خود از ترکیبی از روش‌های حل اختلاف استفاده می‌کردند. در حالی که محقق در بررسی پیشینه نگاشته‌ها پیرامون بکارگیری روش‌های حل اختلاف، به استفاده ترکیبی برخورد نکرده است و در تمامی بررسی‌ها، بر بکارگیری یک روش در شرایط و موقعیت‌های ویژه تأکید شده است (سوسمان و دیپ ۱۳۷۶). لذا، می‌توان دریافت که قبل از آموزش، علاوه بر این که شرکت کنندگان با مصادیق

علمی روش‌های حل اختلاف (پرهیز، همسازی، اجبار، مذاکره و حل مسأله) آشنایی نداشتند، همچنین در بکارگیری هر یک از آنها در جای مناسب، دچار مشکل بوده‌اند.

پس از پاسخ شرکت کنندگان به پیش سؤال مهارت حل اختلاف و طرح این پاسخ‌ها توسط برخی از آنها آموزش‌های لازم پیرامون مهارت مذکور به شرکت کنندگان ارائه گردید.

پس از آموزش، پیرامون مهارت فوق‌الذکر، تمرین مربوطه انجام گردید که در این تمرین، از شرکت کنندگان خواسته شد تا یک اختلاف در محیط کاری و یا زندگی خود (بالفعل یا بالقوه)، در نظر گیرند. آنگاه یک برگه شامل ۳۰ گزینه در اختیار آنان قرار داده شد تا با توجه به آن، هر یک از گزینه‌ها را که برای رفع اختلاف بکار گرفته و یا مناسب می‌دانند، امتیاز دهند. روشی که شرکت کننده بیشترین امتیاز را به آن اختصاص می‌دهد، بیش از سایر روش‌ها برای حل اختلاف، مورد نظر ایشان می‌باشد (پیوست شماره ۱).

جدول شماره ۶ فراوانی بکارگیری هر یک از روش‌های حل اختلاف را توسط شرکت کنندگان نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶ - اولویت فراوانی بکارگیری روش‌های حل اختلاف توسط شرکت کنندگان

روش حل اختلاف	اولویت				
	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم
همسازی	۳۱	۱۱	۲	-	-
حل مسأله	۱۰	۲۲	۹	۳	-
پرهیز	۹	۱۱	۱۴	۳	-
مذاکره	۷	۱۳	۱۸	۵	۱
اجبار	-	-	۸	۲۷	۹

جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که اولویت فراوانی بکارگیری روش‌های حل اختلاف توسط

شرکت کنندگان به ترتیب متعلق به «همسازی»، «حل مسأله»، «پرهیز»، «مذاکره» و «اجبار» می‌باشد. همچنین، جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که روش حل اختلاف «همسازی» بیشترین فراوانی را به عنوان اولویت اول به خود اختصاص داده است. نیز، هیچ یک از شرکت کنندگان، روش «اجبار» را به عنوان اولویت اول یا دوم خود منظور نکرده است. جدول شماره ۷ میانگین و انحراف معیار روش‌های حل اختلاف را توسط شرکت کنندگان نشان می‌دهد.

جدول شماره ۷ - اولویت میانگین امتیازات گزینه‌های مربوط به هر یک از روش‌های حل اختلاف

اولویت	انحراف معیار	میانگین	روش حل اختلاف
۱	۱/۳۶	۱۰/۲۸	همسازی
۲	۱/۶۳	۸/۹۶	حل مسأله
۳	۲/۱۳	۸/۸۲	پرهیز
۴	۱/۹۹	۸/۱۹	مذاکره
۵	۱/۱۹	۳/۱۹	اجبار

*مجموع امتیازات گزینه‌های مربوطه به هر یک از روش‌های حل اختلاف بین ۰ تا ۱۲ می‌باشد.

جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که ترتیب اولویت میانگین امتیازات هر یک از روش‌های حل اختلاف با ترتیب اولویت فراوانی بکارگیری آنها دقیقاً یکسان بوده و بیشترین میانگین امتیازات به ترتیب متعلق به روش‌های حل اختلاف «همسازی»، «حل مسأله»، «پرهیز»، «مذاکره» و «اجبار» می‌باشد. با توجه به میزان انحراف معیار هر یک از روش‌های مذکور، بالاترین اتفاق نظر در بین شرکت کنندگان پیرامون بکارگیری روش «همسازی» وجود دارد.

همچنین بررسی نظرات شرکت کنندگان بیانگر این موضوع است که، اولاً، شرکت کنندگان

پس از آموزش با مصادیق علمی روش‌های حل اختلاف آشنا شده‌اند، زیرا هر یک از آنان دارای اولویت خاص از نظر آنان است. ثانیاً، هیچ یک از آنان، روش‌های مذکور را به صورت ترکیبی بکار نگرفته‌اند و نیز به هیچ یک از این روش‌ها، اولویت یکسان نداده‌اند. ثالثاً، مقایسه جداول شماره ۵ و ۶ نشان می‌دهد که هیچ یک از آنان، پس از آموزش و آشنایی با روش‌های حل اختلاف، روش اجبار را به عنوان اولویت اول یا دوم خود بکار نگرفته‌اند که این موضوع نشان دهنده آشنایی آنان با بکارگیری دقیق‌تر این روش می‌باشد.

با توجه به توضیحات سطور بالا می‌توان دریافت که آموزش کارگاهی در آشنا کردن شرکت‌کنندگان با روش‌های علمی حل اختلاف و چگونگی بکارگیری آنها در شرایط و موقعیت‌های خاص تأثیر داشته است.

جدول شماره ۸ زمینه‌های بکارگیری روش‌های حل اختلاف را در بین شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد. ترتیب اولویت زمینه بکارگیری روش‌های حل اختلاف، به همان ترتیب امتیازات داده شده در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول شماره ۸- زمینه‌های بکارگیری روش‌های حل اختلاف توسط شرکت‌کنندگان

زمینه‌های بکارگیری روش‌های حل اختلاف		روش حل اختلاف
اداری (مورد)	شخصی (مورد)	
۲۷	۳	همسازی
۸	۱	حل مسأله
۱۱	۱	پرهیز
۳	۲	مذاکره

مصادیق حل اختلافات اداری برای کلیه روش‌های حل اختلاف اشاره شده در بالا، عبارت بودند از: «مسائل مالی»، «صدور پروانه چرا» و «مسائل مرزی بین دو پلاک مرتع». قابل ذکر

است که شرکت کنندگان به دلیل محرمانه بودن مسائل شخصی، از تشریح آنها خودداری ورزیدند.

از آنجا که در برهه امتیاز دهی، روش حل اختلاف: «اجبار» اولویت اول نبوده است، لذا، شرکت کنندگان زمینه بکارگیری آن را منظور نکرده بودند. همچنین، در این تمرین، حدود ۱۳/۳ درصد از آنان، نوع اختلاف در نظر گرفته شده خود را در برهه امتیازدهی مشخص نکرده بودند و به همین دلیل در جدول شماره ۸ منظور نشده‌اند.

برای بررسی نظرات شرکت کنندگان در کارگاه آموزشی پیرامون کارکرد مهارت حل اختلاف در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی، از آنان خواسته شد تا نظرات خود را پیرامون هر یک از آنها، با کشیدن دایره بدور یکی از پنج سطح طیف لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) مشخص نمایند.

جدول شماره ۹، اولویت میانگین نظرات شرکت کنندگان را پیرامون کارکرد مهارت حل اختلاف نشان می‌دهد.

جدول شماره ۹ - اولویت میانگین نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت ارتباطی حل اختلاف

اولویت	انحراف معیار	میانگین	کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
۱	۰/۶۲	۴/۴۲	بکارگیری مهارت‌های «حل اختلاف» را برای تحکیم روابط خود با دیگران، چقدر مفید می‌دانید؟
۲	۰/۶۱	۴/۳۸	فایده بکارگیری مهارت‌های «حل اختلاف» در تأمین رضایت خود و طرف مقابل، چقدر است؟
۳	۰/۶۵	۴/۲۴	اهمیت بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های «حل اختلاف»، چه میزان است؟
۴	۰/۶۶	۴/۱۳	تأثیر مهارت «حل اختلاف» برای پربارتر شدن گفتگوها بین خود و دیگران، چقدر است؟

* در این جدول، سطوح طیف لیکرت عبارتند از: ۱ = خیلی کم، ۲ = کم، ۳ = متوسط، ۴ = زیاد، ۵ = خیلی زیاد

دقت نظر در جدول شماره ۹، چند نکته را آشکار می‌سازد. اولاً، کارکردهای مهارت حل اختلاف از نظر میانگین بالا و از نظر انحراف معیار پایین می‌باشد که این موضوع نمایانگر آن است که شرکت کنندگان، در ارتباط با کارکردهای این مهارت در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نظر مساعد دارند و نیز از اتفاق نظر بالایی برخوردارند. ثانیاً، از نظر میانگین، در بین کارکردهای مهارت مذکور، «تحکیم روابط با همکاران»، اولویت اول را کسب کرده است؛ این موضوع بیانگر آن است که شرکت کنندگان در ارتباط با کارکرد مذکور نسبت به سایر کارکردها دارای نظر مساعدتری هستند، یعنی این که در مهارت «حل اختلاف»، کارکرد مذکور بیش از سایر کارکردها، زمینه تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی را فراهم می‌کند. ثالثاً، از آنجا که کارکرد «تأمین رضایت طرفین اختلاف» در بین سایر کارکردها کمترین انحراف معیار را داراست، از اینرو، اتفاق نظر بالایی پیرامون این کارکرد در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی وجود دارد.

نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت «حل اختلاف» با توجه به ویژگی‌های شخصی، تحصیلی و شغلی آنان مقایسه شدند. نتایج این مقایسه‌ها در جداول شماره ۱۰ تا ۱۴ آورده شده‌اند.

در جدول شماره ۱۰ نظرات شرکت کنندگان پیرامون مهارت «حل اختلاف» در بین سه گروه سنی ۲۰-۳۰ سال، ۳۱-۴۰ سال و ۴۱ سال به بالا، مقایسه شده‌اند.

جدول شماره ۱۰- مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت ارتباطی حل اختلاف از لحاظ سن

χ^2	میانگین			کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
	۲۰-۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	۴۱ سال به بالا	
۳/۶۸	۲۵/۷۰	۲۰/۳۳	۳۰/۲۵	تأمین رضایت خود و طرف مقابل
۰/۵۸	۲۴/۷۰	۲۱/۸۷	۲۴	تحکیم روابط خود با دیگران
۲/۷۱	۲۴/۵۳	۲۳/۵۲	۱۳/۸۸	بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های حل اختلاف
۱/۶۰	۲۳/۱۳	۲۴	۱۶	بربرتر شدن گفتگو بین خود و دیگران

جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌دار پیرامون مهارت حل اختلاف در بین شرکت‌کنندگان در سه گروه سنی فوق‌الذکر وجود ندارد.

در جدول شماره ۱۱ نظرات شرکت‌کنندگان، پیرامون کارکرد مهارت «حل اختلاف» از لحاظ مدرک تحصیلی (فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس) مقایسه شده‌اند.

جدول شماره ۱۱ - مقایسه نظرات شرکت‌کنندگان پیرامون کارکرد مهارت حل اختلاف از لحاظ مدرک تحصیلی

χ^2	میانگین رتبه‌ای			کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	
۳/۸۳	۲۷/۱۰	۲۴/۲۶	۱۶/۳۹	تأمین رضایت خود و طرف مقابل
۰/۹۴	۲۶/۱۰	۲۱/۸۷	۲۵/۱۷	تحکیم روابط خود با دیگران
۷/۶۵*	۱۴/۶۰	۲۶/۲۴	۱۶/۵۰	بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های حل اختلاف
۰/۴۷	۲۴/۴۰	۲۳/۴۵	۲۰/۶۷	پربارتر شدن گفتگوها بین خود و دیگران

*P<0.05

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که نظرات شرکت‌کنندگان پیرامون کارکرد «بکارگیری مناسب هر یک از روش‌های حل اختلاف»، تفاوت معنی‌داری دارند. مقایسه میانگین رتبه‌ای این سه گروه، مشخص می‌سازد که دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس نسبت به دو گروه دیگر، پیرامون کارکرد «بکارگیری مناسب هر یک از روش‌های حل اختلاف» در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی نظر مساعدتری دارند.

در جدول شماره ۱۲ نظرات شرکت‌کنندگان، پیرامون کارکرد مهارت «حل اختلاف» از لحاظ رشته تحصیلی (کشاورزی، منابع طبیعی، رشته‌های دیگر) مقایسه گردیده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری پیرامون مهارت حل اختلاف در بین شرکت‌کنندگان در سه رشته تحصیلی فوق‌الذکر وجود ندارد.

جدول شماره ۱۲ - مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت ارتباطی حل اختلاف از لحاظ رشته تحصیلی

χ^2	میانگین رتبه‌ای			کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
	کشاورزی	منابع طبیعی	رشته‌های دیگر*	
۰/۳۴	۲۳/۵۰	۲۲/۹۲	۲۰/۹۸	تأمین رضایت خود و طرف مقابل
۲/۳۲	۳۳	۲۲/۴۵	۲۰/۵۲	تحکیم روابط خود با دیگران
۰/۵۰	۱۶/۵۰	۲۲/۴۸	۲۲/۰۷	بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های حل اختلاف
۲/۳۱	۱۰/۵۰	۲۲/۲۰	۲۲/۹۰	پربارتر شدن گفتگوها بین خود و دیگران

* این رشته‌ها شامل رشته‌های زمین‌شناسی و برنامه ریزی اجتماعی می‌باشد.

در جدول شماره ۱۳ نظرات شرکت کنندگان، پیرامون کارکرد مهارت «حل اختلاف»، از لحاظ مدت انجام وظیفه در سمت فعلی آنان مقایسه شده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین نظرات آنان در چهار گروه فوق‌الذکر وجود ندارد.

جدول شماره ۱۳ - مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت حل اختلاف از لحاظ وظیفه در سمت فعلی

χ^2	میانگین رتبه‌ای				کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶ سال به بالا	
۱/۴۹	۲۵	۲۵	۲۰/۷۱	۲۵	تأمین رضایت خود و طرف مقابل
۲/۱۳	۳۴/۵۰	۲۴	۲۱/۹۵	۲۲/۷۲	تحکیم روابط خود با دیگران
۳/۲۰	۱۰/۲۵	۱۸/۸۸	۲۴/۴۳	۲۳/۶۷	بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های حل اختلاف
۰/۸۶	۲۹/۵۰	۲۴/۷۵	۲۳	۲۱/۸۹	پربارتر شدن گفتگوها بین خود و دیگران

در جدول شماره ۱۴ نظرات شرکت کنندگان، پیرامون کارکرد مهارت «حل اختلاف» از لحاظ تعداد مشاغل قبلی، مقایسه شده‌اند. این جدول نیز نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین نظرات آنان در دو گروه فوق الذکر وجود ندارد.

جدول شماره ۱۴ - مقایسه نظرات شرکت کنندگان پیرامون کارکرد مهارت ارتباطی حل اختلاف از لحاظ تعداد مشاغل قبلی

U	میانگین رتبه‌ای		کارکردهای مهارت ارتباطی حل اختلاف
	۳ - ۵	۰ - ۲	
۱۴۴	۱۹/۰۹	۲۴/۲۶	تأمین رضایت خود و طرف مقابل
۱۵۵	۲۰/۰۹	۲۳/۹۴	تحکیم روابط خود با دیگران
۱۷۲	۲۱/۶۴	۲۳/۴۴	بکارگیری مناسب هر یک از مهارت‌های حل اختلاف
۱۶۰	۲۰/۵۵	۲۳/۷۹	پربارتر شدن گفتگوها بین خود و دیگران

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از بررسی کارکرد مهارت حل اختلاف، نشان می‌دهد که بین وضعیت‌های پیش و پس از برگزاری آموزش کارگاهی تفاوت وجود دارد. به طوری که شرکت کنندگان نسبت به کارکردهای مهارت مذکور نظر مساعد داشته و به تأثیر آموزش مهارت‌ها در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی اعتقاد راسخ داشتند و حتی در اظهارات خود به محقق، خواستار ادامه آموزش‌های کارگاهی پیرامون سایر مهارت‌های ارتباطی گردیدند.

همچنین، شرکت کنندگان، پس از آموزش کارگاهی، با هر یک از روش‌های علمی پنج‌گانه حل اختلاف (پرهیز، همسازی، اجبار، مذاکره، حل مساله) و نیز استفاده صحیح از آنها در شرایط و موقعیت‌های مختلف آشنا شدند. آنان پیرامون کلیه کارکردهای مهارت حل اختلاف خصوصاً کارکرد «تأمین رضایت بین خود و طرف مقابل» در تحقق وظایف سازمانی و بهبود روابط انسانی در سازمان منابع طبیعی اتفاق نظر نسبتاً بالایی داشتند.

از آنجا که بین نظرات شرکت‌کنندگان از لحاظ ویژگی‌های شخصی، تحصیلی و شغلی تفاوت معنی‌دار مشاهده نگردید (جز در مورد مدرک تحصیلی)، لذا لزوم اجرای آموزش‌های کارگاهی مهارت ارتباطی حل اختلاف برای تمامی افراد توصیه می‌شود.

نکته حائز اهمیت از برگزاری کارگاه‌های آموزشی آن است که نتایج بدست آمده از تحقیق نیمه تجربی در قالب کارگاه بیشتر قابل اعتماد می‌باشند، زیرا شرکت‌کنندگان، پیرامون آنچه را که درباره آن اظهار نظر می‌کنند، علاوه بر دریافت آموزش، به تمرین آن نیز مبادرت می‌ورزند و لذا، اظهار نظرات آنان متقن می‌باشد.

همچنین، با توجه به نتایج بدست آمده در بالا می‌توان پیشنهاد نمود که نتایج تحقیقات، باید از دیدگاه افراد به عنوان «انسان» اهمیت داشته باشند، زیرا در تحقیقات علوم انسانی مهم آنست که نتایج تحقیقات مورد استقبال واقع شوند که در این تحقیق، نتایج آن مورد استقبال شرکت‌کنندگان قرار گرفت.

منابع و مآخذ

- ۱- اسدی، ع.، «مقاومت در برابر تغییر»، تدبیر، سال اول، شماره ۶، ۱۳۶۹.
- ۲- مدیریت تعارض، ترجمه: جعفر ممی‌زاده، زمینه، سال چهارم، شماره‌های ۳۵ و ۳۶، ۱۳۷۳.
- ۳- سلطانی، ا.، «تعارض فردی در سازمان»، مقاله نامه مدیریت، شماره ۸۳، ۱۳۷۷.
- ۴- سوسمان، ل. و دیپ، س.، تجربه ارتباطات در روابط انسانی، ترجمه: دکتر حبیب‌اله دعایی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۶.
- ۵- کرل، ک.، کلید طلایی ارتباطات، ترجمه: محمدرضا آل‌یاسین، ناشر: مترجم، ۱۳۷۴.
- ۶- گریفیت، د.، روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ترجمه: دکتر خداداد بخشی، سمندر، ۱۳۷۵.
- ۷- نادری، ع. و سیف نراقی، م.، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی: با تأکید بر علوم تربیتی، چاپ دوازدهم، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر، ۱۳۷۶.
- ۸- معظمی، م.، «مدیریت و روابط انسانی و نقش عوامل مؤثر در کار در رابطه با جذب و

- حفظ کارکنان»، پیام پتروشیمی، سال چهارم، شماره ۲۷، ۱۳۷۱.
- ۹- میرکمالی، م.، «آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان»، مقاله نامه مدیریت، شماره ۲۲، ۱۳۷۳.
- ۱۰- «مدیریت تعارض‌های اجتماعی»، همشهری، سال ۱۳۷۸، شماره ۱۸۳۳.
- ۱۱- هیکس، ه. ج. و گولیت، س. ر.، تئوری‌های سازمان و مدیریت: عناصر و فرایندها، جلد دوم، ترجمه: دکتر کوئل کهن، دوران، ۱۳۷۶.
- ۱۲- هولستی، آ.ا.، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه: دکتر نادر سالارزاده امیری، چاپ اول، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۷۳.
- 13- Bolton, R., **People Skills**, Published in Australia in 1987 by Simon & Schuster Australia, 1993.
- 14- Qurike, B., **Communcation Change**, England: McGraw-Hill Company, Europe, 1995.
- 15- Schnake M. E., **Human Relations**, Merrill Publishing Company, Colambous, Ohio, 1990.

پیوست شماره ۱

تمرین مهارت ارتباطی حل اختلاف

سؤالات حل اختلاف

کد پاسخگو ...

شرکت کننده گرامی، هر یک از گزینه‌های زیر را بر اساس معیار «هیچگاه = ۰»، «بعضی اوقات = ۱» و «اکثر اوقات = ۲»، امتیازبندی نمایید. سعی کنید به این سؤالات بر اساس اختلافی که عملاً در عرصه کاری با آن مواجه بوده‌اید و به حل آن پرداخته‌اید، پاسخ دهید.

- ۱- من از یک نفر بی طرف، برای حل تعارض کمک گرفته‌ام. (امتیاز =)
- ۲- سعی کردم بر نکاتی تأکید نمایم که مورد توافق طرفین می‌بود، نه مواردی که مورد اختلاف بودند. (امتیاز =)
- ۳- معمولاً به طرف مقابل پیشنهاد می‌کردم تا به دنبال پیدا کردن یک راه حل مورد توافق خودم و طرف مقابل باشیم. (امتیاز =)
- ۴- سعی می‌کردم تا به تمام اهداف و ملاحظات طرف مقابل، توجه داشته باشم. (امتیاز =)
- ۵- با سماجت، فقط اهداف خودم را پیگیری می‌کردم. (امتیاز =)
- ۶- سعی می‌کردم تا رابطه فی مابین، حفظ شود. (امتیاز =)
- ۷- سعی می‌کردم تا آنجا که ممکن است اختلاف به نفع خودم و طرف مقابل حل و فصل شود. (امتیاز =)
- ۸- از مطرح کردن مسائل و بحث‌های احساسی، خودداری می‌کردم. (امتیاز =)
- ۹- در جهت راه حلی تلاش می‌کردم که مطابق با خواسته‌های من و طرف مقابل باشد. (امتیاز =)
- ۱۰- سعی می‌کردم راه حل مورد نظر خود را بر طرف مقابل، تحمیل نمایم. (امتیاز =)

- ۱۱- تا آنجا که ممکن بود بر نقاط مشترک خودم و طرف مقابل، تأکید می‌کردم. (امتیاز =)
- ۱۲- سعی می‌کردم هر نوع بحثی را، به زمان مناسب موکول نمایم تا بتوانم راجع به آن فکر کنم. (امتیاز =)
- ۱۳- یک موضوع مشترک به شخص مقابل پیشنهاد می‌کردم تا راجع به آن بحث کنیم. (امتیاز =)
- ۱۴- از هر فرصتی برای رسیدن به خواسته‌های خود، استفاده می‌کردم. (امتیاز =)
- ۱۵- سعی می‌کردم تمام نکات مورد نظر را بلافاصله با صراحت تشریح نمایم. (امتیاز =)
- ۱۶- از برخی خواسته‌های خود صرف نظر می‌کردم تا به هدف مورد نظر دست یابم. (امتیاز =)
- ۱۷- طرف مقابل را ترغیب می‌کردم تا شرح کاملی از نظرات خود را برایم بیان دارد. (امتیاز =)
- ۱۸- سعی می‌کردم طرف مقابل را وادار نمایم تا به مسائل از دیدگاه من نگاه کند. (امتیاز =)
- ۱۹- تلاش می‌کردم تا حد امکان با طرف مقابل به ملایمت و مسالمت برخورد نمایم. (امتیاز =)
- ۲۰- به طرف مقابل پیشنهاد می‌کردم، قبل از بررسی اختلاف یک بار آن را به تنهایی مرور کنیم تا از بروز عصبانیت جلوگیری شود. (امتیاز =)
- ۲۱- برای به کرسی نشاندن حرف خود، اصرار می‌کردم. (امتیاز =)
- ۲۲- از بحث مستقیم و صریح پیرامون مسأله، حمایت می‌کردم. (امتیاز =)
- ۲۳- طرفین سعی می‌کردیم تا به حداقل زیان و حداکثر رضایت طرفین دست یابیم. (امتیاز =)

- ۲۴- سعی می‌کردم کاری نکنم که احساسات طرف مقابل جریحه‌دار شود.
(امتیاز =)
- ۲۵- سعی می‌کردم که از موضع‌گیری جنجال برانگیز، پرهیز نمایم.
(امتیاز =)
- ۲۶- طرفین می‌پذیرفتیم که از برخی خواست‌های شخصی خود صرف نظر کنیم، تا به یک راه حل قابل قبول دست یابیم. (امتیاز =)
- ۲۷- با دقت به گفته‌های طرف مقابل گوش می‌دادم تا حداکثر منظورش را درک نمایم.
(امتیاز =)
- ۲۸- وقتی احساسات طرف مقابل برانگیخته می‌شد، سعی می‌کردم او را آرام نمایم.
(امتیاز =)
- ۲۹- موضع خود را با قاطعیت بیان می‌کردم. (امتیاز =)
- ۳۰- از بیان عبارات خصومت‌آمیز خودداری می‌کردم. (امتیاز =)

شرکت کننده گرامی، جاهای خالی زیر را با همان امتیازی که به هر یک از گزینه‌ها دادید، پر کنید و جمع امتیازات گزینه‌های هر ستون را در مربع مربوطه یادداشت کنید. توجه داشته باشید که جمع نمرات هر ستون باید بین ۰ تا ۱۲ باشد.

.....۴۳۵۲۱
.....۹۷۱۰۶۸
.....۱۵۱۳۱۴۱۱۱۲
.....۱۷۱۶۱۸۱۹۲۰
.....۲۲۲۳۲۱۲۴۲۵
.....۲۷۲۶۲۹۲۸۳۰
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

کد پاسخگو

شرکت کننده گرامی، پس از درج امتیازات خود در مربع‌های زیر، به همان ترتیبی که یادداشت کرده‌اید، به سؤال زیر پاسخ دهید.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

پرهیز همسازی اجبار مذاکره حل مسأله

۱- هنگام امتیازدهی به ۳۰ گزینه قبلی، چه نوع اختلافی را در عرصه کاری خود در نظر گرفته بودید و چرا برای حل آن از روشی که بیشترین امتیاز را آورده است، استفاده کرده‌اید؟