

# تأثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی

دکتر علی اصغر فانی

محبوبه عرب کلمری

## چکیده

ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و جوهره اصلی مدیریت است. همچنین مدیران به خوبی می‌دانند که تعارض پاره‌ای اجتناب ناپذیر از حیات سازمانی است بنابراین، برای مدیران اهمیت دارد که پدیده‌های تأثیرگذار بر تعارض را شناسایی کنند. تعارض می‌تواند کارکردی یا غیر کارکردی باشد. در مقاله حاضر تعارض غیر کارکردی مد نظر است و از میان عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی، موانع ارتباط فردی بررسی می‌گردد. پنج مؤلفه موانع ارتباط فردی تحت عناوین عدم گشودگی، عدم همدلی، عدم حمایتگری، عدم مثبت‌گرایی و عدم تساوی مورد بررسی قرار گرفته است.

## مقدمه

از مهمترین عوامل اساسی در اعمال مدیریت، انسان است. مهمترین سرمایه سازمان نیروی انسانی آن است. توجه به نیروی انسانی در سازمانها طی سالهای اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمانهای پیشرو را به خود اختصاص داده است. رشته ارتباطات سازمانی بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل و برای آنها راه حل مناسب می‌یابد.

(فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۰۴۱). ایجاد سازمان تحت شرایطی که استقرار ارتباطات مشکل و یا به کلی غیر ممکن باشد کاری بیهوده است. همچنان که «هربرت سایمون» اظهار داشت که: «سازمان نمی‌تواند بدون ارتباط وجود داشته باشد.» «چستر بارنارد» می‌گوید: «تهیه یک سیستم ارتباطی از جمله وظایف اساسی مدیر است.»

## مفهوم ارتباطات

در فرهنگ فارسی معین، ارتباط به صورت زیر تعریف شده است: «ارتباط از نظر لغوی واژه‌ای است عربی از باب افتعال، که در فارسی به صورت مصدری و به معنای پیوند دادن، ربط دادن و به صورت اسم مصدر به معنی بستگی، پیوند، پیوستگی و رابطه استعمال می‌شود (معین، ۱۳۶۰، ص ۹۱) در فرهنگ مدیریت تعاریفی چون: «نقل و انتقال اطلاعات، دیدگاهها، نگرشها یا احساسات فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر آمده است (صائبی، ۱۳۷۱، ص ۱۲۱)».

کلمه ارتباطات (Communication) از لغت Communicar مشتق شده است که این لغت خود در زبان لاتین به معنای To make Common یا عمومی کردن و به عبارت دیگر، در معرض عموم قرار دادن است (پیرسون و نلسون، ۱۹۸۳، ص ۵) هربرت سایمون ارتباطات را اینگونه تعریف

می‌کند: هر فراگردی که به وسیله آن مقدمات تصمیم‌گیری از یک عضو سازمان به عضو دیگر انتقال داده شود (هوی و میسکل، ۱۳۷۱، ص ۲۱۲).

ارتباطات عبارت است از مبادله اطلاعات و کاری که بر روی انتقال آن به دیگران صورت می‌گیرد (فونک و لارسن، ۱۹۷۲، ص ۳). در یک عبارت ساده، ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست (کنز و کن، ۱۹۶۹، ص ۲۲۳).

## اثر بخشی در ارتباطات میان فردی

ارتباطات میان فردی همچون اشکال دیگر رفتار انسانها، می‌تواند در دو حد غایی بسیار اثر بخش و بسیار غیر اثر بخش مطرح شود. به احتمال بسیار فراوان هیچ رفتار متقابل انسانی نمی‌تواند کاملاً موفقیت آمیز و یا کاملاً شکست و ناکامی باشد. می‌تواند بهتر شود و

## یکی از دشوارترین جنبه های کیفی ارتباطات به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است.

### توسعه مهارت های ارتباطی در جهت حل تعارض های سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است.

وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات، برای تعامل یا میان کنش اثر بخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم است. به عبارت دیگر، عدم مشاهده تمایل و اشتیاق از سوی مخاطب یا مخاطبان، فرستنده پیام را به سوی انصراف از ارتباط و گسستگی ارتباطی می کشاند. تساوی: تساوی خاصیتی ویژه است. یک فرد ممکن است با هوش تر، قوی تر، ثروتمندتر و حتی سالم تر باشد. هرگز دو نفر از تمام جنبه ها با یکدیگر مساوی نخواهد بود. با وجود این عدم تساوی، ارتباطات میان فردی عموماً زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم فضایی مبتنی بر تساوی باشد. این بدان معنی نیست که افراد غیر مساوی نمی توانند ارتباط برقرار کنند. در حالی که اگر بخواهند ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، باید تساوی در شخصیت آنها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود. این بدان معنی است که می باید در ارتباطات میان فردی سیاست یا خط مشی خاصی وجود داشته باشد که از طریق آن به شناسایی ویژگی های فردی طرفین ارتباط، دست یافت. نکته ای که حایز اهمیت است این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان هستند و موجوداتی گرانبها که هر یک دارای خصیصه هایی هستند که به نوبه خود می تواند برای دیگران ارزشمند باشد (فرهنگی، ۱۳۸۰، صص ۱۲۱-۱۱۲).

#### موانع ارتباط فردی

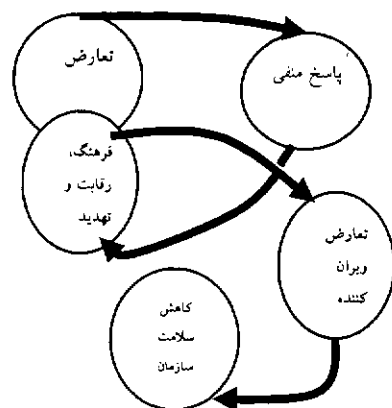
به طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل

احساسات او باشد نه آنچه خود می اندیشیم. خود را کاملاً در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفا کردن ما را بر آن می دارد که او را بهتر درک کنیم. حمایتگری: یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل انکاء رابطه ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به گسستگی رابطه منجر می شود. اگر شرکت کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می آید و مورد تهاجم قرار می گیرند، از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته ها و نیازها و یا مکتوبات درونی آنها بینجامد، پرهیز می کنند. مثبت گرایی: مثبت گرایی در یک رابطه میان فردی حداقل به سه جنبه یا عوامل مختلف تکیه دارد. اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و پرورش پیدا می کند که احترام مثبت و معینی برای خویشان در نظر داشته باشیم. کسانی که در مورد خود مثبت می اندیشند این احساس مثبت را به دیگران منتقل و آنان را وادار به مثبت پنداری می کنند. دوم، ارتباطات میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد که احساسات خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم. روشن است که این در وجود شخص مقابل، اثر مثبت گذارده و او را بر آن می دارد و تشویق می کند که در ارتباط مورد نظر فعال تر برخورد کرده و سطح ارتباطی خود را به تراز بالاتری بکشاند. سوم، یک احساس مثبت و خوشایند در مورد

در مقابل، احتمال بدتر شدن آن نیز می رود. ویژگی های زیر به طور معنی داری بر اثر بخشی ارتباطات میان فردی تأثیر دارند: گشودگی: مفهوم کیفی گشودگی، حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات فردی، خود را بروز می دهد. اول فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی باید فردی باشد، که خود را در مقابل طرف های ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنها مواجه شود. به عبارت دیگر، هر کس می تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به خود را که می تواند در فراگرد ارتباطات میان فردی مؤثر واقع شود، مخفی کرده و در نتیجه فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد. دومین جنبه از گشودگی اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه براو چه تأثیری نهاده اند. اغلب انسانها علاقمندند که دیگران در مقابل گفته ها و یا اعمال آنها عکس العمل واضحی از خود نشان دهد. سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی» مطرح شده است با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. و چنین تعبیر می شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آنها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را عهده دارد به اطلاع دریافت کننده پیام برساند.

همدلی: شاید یکی از دشوارترین جنبه های کیفی ارتباطات به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. همدلی یعنی فرستنده پیام و گیرنده پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته اند. سه گام برای به کارگیری و بالا بردن مهارت های مربوط به همدلی عبارتند از: نخستین گام، پرهیز از قضاوت و ارزیابی رفتار طرف مقابل است. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است. درک خواسته ها و نیازها، آمال، تواناییها، تجارب، بیمها و هراسهای طرف مقابل، ما را بر آن می دارد که او را بهتر بشناسیم و پی به احساسات و عواطف او ببریم و بتوانیم با او بهتر همدلی کنیم. گام سوم، باید بکشیم آنچه دیگری براساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است مانیز تجربه کنیم. مهم است که بدانیم این تجربه می باید براساس نگرش و

می شوند. که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می گویند. حد و مرز بین تعارض سازنده و مخرب به طور روشن مشخص نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع با یک مقدار از تعارض در یک شرایطی موجب افزایش سلامتی و تحقق هدفهای سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است. «روبرت اونز» تعارض سازنده و مخرب را به صورت یک مارپیچ نشان می دهد و اذعان می دارد که اگر پاسخ مدیر به تعارض منفی باشد (تعارض مخرب) و جوی را ایجاد کند که در آن شرایط و اوضاع سازمان متشنج گردد یک مارپیچ رو به پایین خواهیم داشت که در آن تعارض موجب ناکامی و در نهایت به کاهش سلامتی سازمان منجر می شود. (شکل ۱)



شکل ۱- تعارض مخرب- پاسخ منفی- جوی که به کاهش عملکرد سازمانی منجر می شود

برابر این بیش مدیران مجبور بودند در حذف تعارض به اقتدار رسمی سازمان تکیه زده و به تجدید ساختار دست بزنند و همین باعث بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان می شود. «این دیدگاه در زمان اوج مدیریت علمی توسعه پیدا کرده است» (شاهرکنی، ۱۳۸۰، ص ۲۲).

**ب - نظریه روابط انسانی:** این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و اجتناب ناپذیر در همه سازمانها می داند و با موجودیت آن در سازمان موافق است. اینان معتقدند که تعارض قابل حذف و از بین بردن نیست و در مواردی وجود آن به نفع سازمان است. این نظریه از اواخر ۱۹۴۰ تا نیمه دوم ۱۹۷۰ رواج داشت.

**ج - نظریه تعاملی (تعامل گرا):** در حال حاضر تئوری تعارض، حول محور دیدگاهی می چرخد که آن را مکتب تعامل می نامند. اگر چه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعاملی بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمانها را وادار می کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۷۲۱).

البته این بدان معنا نیست که هر نوع تعارض و با هر شدت خوب است، بلکه آن نوع تعارضاتی مورد تأیید است به اهداف گروه و سازمان را تقویت کرده، عملکرد آن را بهبود بخشند از این رو تعارض مداوم می تواند عملکرد آن را در جهت منفی سوق داده و حتی ادامه حیات مؤسسه را به خطر اندازد (شاهرکنی، ۱۳۸۰، ص ۲۳).

### تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

طبق نظریه تعاملی بعضی از تعارضها از هدفهای سازمانی پشتیبانی می کنند که به این نوع تعارضات، تعارضات سازنده می گویند و برخی دیگر مانع از تحقق هدفهای سازمانی

اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام بشود از موانع ارتباطات محسوب می شود با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمانها، برای مدیران نهایت اهمیت را دارد که پدیده های خاصی را که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می گذارند و آن را دچار کنندی و پیچیدگی و یا اصولاً مسدود می کنند، شناخته و در رفع آن کوشش کنند (کرتلند، ۱۹۸۹، ص ۱۴۷).

ارتباط فردی، فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه است. موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می کند شامل مسائلی می شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف را زیر سؤال می برد (رضائیان، ۱۳۷۴، ص ۲۲۹).

### مفهوم تعارض در سازمان

«والتون» و «مک کرسی» از صاحب نظران سازمانی، تعارض را تعامل عمومی و آگاهانه دو یا چند واحد پیچیده اجتماعی که برای تعریف یا بازشناسی شرایط وابستگی و به هم مرتبط بودن خود در تلاش هستند تعریف کرده اند (هامتون، ۱۹۸۱، ص ۳۵۶). «مولینز» تعارض را اینگونه تعریف می کند: رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می گیرد (مولینز، ۱۹۹۰، ص ۴۹۵).

«لوزیر» تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه تعریف می کند (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۸۲).

به زعم دفت تعارض عبارت است از نوعی رفتار بین گروههای سازمانی البته هنگامی که عده ای خود را متعلق به گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروهها مانع از رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می شوند (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۲۱۲).

### دیدگاههای متفاوت پیرامون تعارض

در طول سالهای اخیر سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد.

**الف - نظریه سستی تعارض:** این نظریه که اولین دیدگاه در زمینه تعارض است عقیده دارد که تعارض بدو مضر بوده و همیشه دارای اثر منفی بر روی سازمان است. در

انتخاب شد، سپس از درون هر ناحیه تعدادی دبیرستان به تصادف برگزیده شدند. آنگاه در دبیرستانهای منتخب بین کل مدیر و معلمان تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت از این تعداد پرسشنامه، تعداد ۲۳۷ پرسشنامه بازگشت داده شد که قابلیت تجزیه و تحلیل را داشت.

این تحقیق از نظر هدف تحقیق از نوع تحقیق کاربردی است. طرح تحقیق در این پژوهش، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بر حسب تحلیل رگرسیون است.

به منظور جمع آوری اطلاعات از معلمان و مدیران، از پرسشنامه استفاده گردید، پس از طراحی پرسشنامه پایایی و روایی آن آزمون گردید و تعداد ۳۰ پرسشنامه بین مدیر و معلمان توزیع گردید و همچنین از آنان خواسته شد که ضمن پاسخ به پرسشها، موارد ابهام را ذکر کنند. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای اطلاعات ۳۰ پرسشنامه توزیع شده اولیه،  $\alpha = 0.859$  به دست آمد. این تحقیق مشتمل بر پنج فرضیه به شرح زیر است:

- ۱- عدم گشودگی ارتباطی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.
- ۲- عدم همدلی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.
- ۳- عدم روحیه حمایتگری بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.
- ۴- عدم مثبت گرایی در ارتباط بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.
- ۵- عدم تساوی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.

در جهت بررسی روابط بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل تحقیق از تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است.

در تجزیه و تحلیل آماری این تحقیق، تحلیل رگرسیون در سطح معنی داری ۵ درصد دارای ضریب همبستگی  $0.917$  است که شدت رابطه متغیرهای مستقل به طور کلی با متغیر وابسته را نشان می دهد و ضریب تعیین

تعارض منتقل کرده، مبنایی برای تعارضهای بعدی را فراهم می کند. بنابراین، ارتباطات در هر جنبه ای از تعارض چه در آشکار شدن یا فرو نشاندن آن، چه در ابراز آزادانه مخالفت و ارزیابی مسائل مؤثر است.

توسعه مهارتهای ارتباطی و توجه به موانع ارتباطی در جهت حل تعارضهای سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. درک ستیزهای سازمانی بدون توجه به ارتباطات امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در نبود ارتباطات مؤثر، نقص سیستم ارتباطی یا بطور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد.

ارتباط مؤثر هنگامی برقرار می شود که درک و استنباط گیرنده از پیام با قصد و نیت فرستنده مطابقت داشته باشد.

بدون همکاری بین افراد موجودیت سازمان به مخاطره می افتد و بدون استقرار ارتباط مؤثر تحصیل همکاری ممکن نیست. سوء تفاهم های ارتباطی بین همکاران ممکن است به کدورت، اختلاف نظر و تعارض منجر شود. (جمعی از استادان مدیریت، ۱۳۳۱، ص ۷۸) این سوء تفاهم ها در کارکرد سازمانی خلل ایجاد می کند.

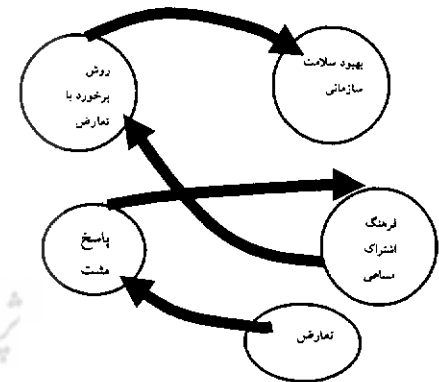
ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدفهای سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیتهای آن است.

بدین ترتیب پرداختن به مقوله ارتباطات و شناخت تأثیرات مثبت و منفی آن بر تعارض و روشهای این نفوذ، ضروری می نماید.

#### تحقیق موردی

در این بخش از مقاله تحقیقی که در زمینه تأثیر موانع ارتباطی در ایجاد تعارض صورت گرفته را مورد بررسی قرار می دهیم. جامعه تحقیق حاضر، معلمان و مدیران مدارس متوسطه نظری دولتی سطح شهر تهران است. در این تحقیق دبیرستان به عنوان یک خوشه منظور گردید و از کل ناحیه های آموزش و پرورش شهر تهران، تعدادی به شیوه تصادفی

اگر مدیریت تعارض اثربخش باشد یعنی تعارض سازنده ایجاد کند و به فکر درمان و حل مشکل باشد و بر همدستی و اشتراک مساعی در سازمان تأکید داشته باشد یک ماریپیج روبه بالا به وجود می آید که در آن ضمن دادن پاسخ مثبت به تعارض، از آن به عنوان عاملی برای بهبود عملکرد سازمان استفاده می شود. بنابراین، در چنین وضعیتی جواشتراک مساعی و فرهنگ همکاری و حمایت در سازمان توسعه می یابد (بزاز جزایری، ۱۳۷۷، ص ۲۳). (شکل ۲)



شکل ۲- تعارض سازنده- پاسخ مثبت- جوی که به بهبود عملکرد و سلامتی سازمان منجر می شود

#### ارتباطات و تعارض سازمانی

مدیران به خوبی می دانند که تعارض پاره ای اجتناب نا پذیر از حیات سازمانی است و ارتباطات نارسا عامل اساسی تعارض سازمانی است. تعارض سازمانی مبتنی بر ادراک متفاوت درباره مسائل مختلف سازمانی و ارتباط تنگاتنگ رفتار افراد است. ارتباطات نامناسب و موانع آن، شکل گیری مسائل ناسازگار را تقویت می کند و تعارض را شکل می دهد. احساسات و ادراکات افراد را در هنگام

۰/۸۴۱ است که معرف میزان تغییر پذیری در متغیر وابسته است که بوسیله رگرسیون توضیح داده می‌شود این مقدار نشان دهنده معتبر بودن مدل است.

### نتیجه گیری

ارتباطات سازمانی هر چند رشته ای نو در پهنه علوم انسانی است اما به سرعت رشد یافته و نظر بسیاری از متفکران علوم رفتاری را به خود جلب کرده است تا جایی که بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل و برای آنها راه حل مناسب یافته است. برخی از متفکران ارتباطات سازمانی که در سالهای اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارساییهای سازمانی پرداخته اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند. ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدفهای سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیتهای آن است.

در این مقاله نیز سعی گردید در کنار مرور مبانی ادبیات ارتباطات و تعارض، نتایج یک تحقیق موردی نیز ارائه گردد. نتایج ذیل در بررسی فرضیات تحقیق به دست آمده است:

- وجود رابطه علی بین عدم گشودگی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم همدلی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم حمایتگری و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم مثبت‌گرایی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد شد.

- وجود رابطه علی بین عدم تساوی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

### منابع و ماخذ:

۱- بزاز جزایری، سیداحمد، مهارتهای مدیریت تعارض، نشریه تدبیر، شماره ۸۶ مهر ماه ۱۳۷۷.

۲- شاهرکتی، سید حبیب الله، راهکارهای رویارویی با تعارض، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۳۴، بهمن ۱۳۸۰.

۳- رضائیان، علی، اصول مدیریت، چاپ ششم، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴.

۴- رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی - اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۰.

۵- فحیمی، فرزاد، سازمان و مدیریت، چاپ اول، تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۷۹.

۶- فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات انسانی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۰.

۷- صائبی، محمد، فرهنگ مدیریت، تهران، مرکز

آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

۸- هوی، وین.ک، میسکل، سیسیل. ج، مدیریت آموزشی، ترجمه سیدعباس زاده، میرمحمد، جلد دوم، چاپ اول، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۳.

9- Courtland L. Bovee and Thill. V Jahn, *Business Communication Today*, 2 nd ed, New York: Random House 1989.

10- Dance, Frank E.X. and C. Larson, *Speech Communication: Concepts and Behaviour*, NEW York: Holt, Rinehart Winston, 1972.

11- Katz Robert and Kahn Robert, *The Social Psychology of Organization*, New York: John will yand sons, 1969.

12- Mullins, Lauria, *Management & Organizational Behaviour*, 2 nd. Ed. London, Pitman, 1990.

13- Pearson. C Judy and Nelson. E paul, *Understanding and Sharing*, Wm.c. Brown Company publishers, 1983.

• علی اصغر فانی: دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

• محبوبه عرب کلمری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

## مدیر یار

ابزاری کارا برای مدیریت موثر

اولین و تنها CD علمی - آموزشی ویژه مدیران

که به شکل صوتی - تصویری تهیه شده است.

این CD دارای ۹۰ مطلب می باشد که نمونه هایی از آنها بشرح

ذیل است:

اصول و فرآیندهای مدیریت	اصول بازاریابی
TQM و مدیریت بهره وری	فنون مذاکرات تجاری
مدیریت زمان	اصول قراردادهای بین المللی
Bench Marking	آشنایی با سازمانهای بین المللی
مهندسی مجدد	آشنایی با قوانین کشور
مدیریت تحول	آشنایی با کامپیوتر و IT
دانش مالی مورد نیاز مدیران	معرفی کتب و مجلات مدیریتی

شرکت مهندسی پردازش تلفن: ۸۸۹۵۷۳۵۶ - ۸۸۹۷۵۲۳۳

فکس: ۸۹۵۲۳۵۶ www.Pardazeshir.com