

بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان  
*Relationship between Conflict and Job Performance*

**Homa Ghafouriyan**  
Islamic Republic of Iran, Islamshahr Azad  
University

Email: Homaghafourian@yahoo.com

**Ameneh Falamarzi**  
Islamic Republic of Iran, Islamshahr Azad  
University

**Abstract:**

The study which employs a casual-comparative method evaluated the relationship between conflict and job performance of all full-time, permanent staff (managerial and administrative) employed in Islamshahr Azad University in 2007. The distributed questionnaires were the annual job performance evaluation form drawn up by the ministry of power and Dobrin's job conflict questionnaire which was designed and prepared in 1985. Findings do not support any relationships between the staff's conflict and job performance. The same result was obtained with regard to females' and males' conflict and job performance. What's more, there's no negative correlation between the staff's perceived conflict and their job performance.

**Keywords:** Conflict, Job Performance, Effectiveness, Higher Education.

**دکترهما غفوریان**

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

**آمنه فلامرزی**

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

**چکیده**

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر بود.

**روش پژوهش:** پژوهش به شیوه توصیفی (علی-مقایسه ای) انجام شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی اعم از معاونین، مدیران و دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر در سال ۸۶ بودند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود که برای سنجش عملکرد کارکنان از فرم ارزشیابی سالیانه عملکرد شغلی که توسط مسئولین وزارت نیرو تهیه شده بود استفاده گردید و جهت سنجش تعارض شغلی کارکنان از پرسشنامه ای که توسط دوبراین در سال ۱۹۸۵ ابداع گردید، استفاده شد.

**نتیجه گیری:** نتایج به دست آمده نشان داد که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد و بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد وزن و عملکرد آنها همبستگی منفی وجود ندارد و همچنین بین "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد" با "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود ندارد و از لحاظ عملکرد شغلی بین کارکنان زن و مرد و میزان تعارض درک شده توسط آنها تفاوت معناداری وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** تعارض؛ عملکرد شغلی؛ اثربخشی؛ آموزش عالی.

دریافت: ۱۳۸۹/۲/۱۵ Received: May 5, 2010

پذیرش: ۱۳۸۹/۵/۱۴ Accepted: August 5, 2010

## مقدمه

سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند که نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده این نهادها است. به عبارت دیگر سازمان منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت و بدون شک در سازمان‌ها، افرادی وجود دارند که برای کسب قدرت و منافع در بین خود به رقابت می‌پردازند و در مورد تقدم امور و اهدافشان تضادهایی دیده می‌شود. در واقع تفاوتها و تضادها برای ادامه حیات سازمانها لازم است تا بتوانند خود را با دنیای پیرامون مطابقت دهند. دانشگاه هم مانند دیگر مؤسسات آموزشی با توجه به بودجه، امکانات مادی، فضای آموزشی، ویژگی‌ها و نیازهای دانشجویان، خصوصیات و توانایی‌های کارکنان، گردش کار و روند اجرای برنامه‌های آموزشی مستلزم مدیریت خاصی است. زیرا امروزه یکی از مسائلی اساسی مدیریت سازمانها، رویارویی با تفاوتها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تعارض یکی از مشکل‌ترین و در عین حال مهمترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود. یکی از موانع عمده تحقق هدفهای یک سازمان، وجود تناقض در بین افراد است. تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمان قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید (شیری، ۱۳۸۰).

در بسیاری از سازمانها تعارض به صورت مسأله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد (رابینز، ۱۳۸۳).

لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت و منفی آن بر عملکرد کارکنان می‌تواند آگاهی لازم را برای مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیمهای مناسب در مواقع ضروری فراهم آورد. به همین دلیل توانایی مدیریت تعارض برای

تبدیل تعارض‌های مخرب و مضر به تعارض‌های سازنده و مثبت، یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران است؛ زیرا با بررسی‌های انجام شده نشان داده که ۲۰ درصد وقت مدیران صرف حل مشکلات ناشی از تعارض می‌گردد. مدیریت تعارض کاری فنی و گاهی از تصمیم‌گیری و رهبری نیز مهمتر است و موفقیت مدیر در حل تعارض از جمله مهمترین توانایی‌های مدیریت شناخته شده است.

پوتنام<sup>۱</sup> تعارض را اینگونه تعریف می‌کند، تعامل افرادی که بایکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها، بین آنها اختلاف بوجود می‌آید و افراد دیگر را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می‌کنند (کیا کجوری، ۱۳۸۳). رابینز<sup>۲</sup> تعارض را روندی می‌داند که در آن شخص A به گونه‌ای عمدی سعی می‌کند تا کوشش‌های B را از طریق نوعی بازداري که نتیجه آن ناکامی فرد B در رسیدن به اهداف او یا پیشبرد علاقه مندی‌های او است، خنثی کنند (رابینز، ترجمه قاسم کبیری، ۱۳۷۷). کوهن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن سازمان بحساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمانها هم طبیعی است و هم در روابط افراد، مورد انتظار است. با وجود تعارینی که از تعارض شده، چند موضوع زیربنای همه آنها را تشکیل می‌دهد. نخست آنکه هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند، توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد (رضائیان، ۱۳۸۲). رابینز تعارض را فرآیندی می‌داند که در آن یک طرف عمداً سعی می‌کند که کوشش طرف مقابل، گروه یا فرد دیگری را در نیل به اهداف مورد نظر سدّ نموده یا باعث محرومیت وی شود (رابینز، ترجمه اعرابی و رفیعی، ۱۳۸۲)

1.putnam  
2.Robbins  
3.chohen

در زندگی روزمره انسانها روندهای عمده زیر، مانند تغییر مستمر، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، کارهای تیمی بیشتر، ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)، اقتصاد جهانی دارای مبادله های میان فرهنگی بیشتر از جمله عواملی هستند که تعارض را اجتناب ناپذیر ساخته اند (رابرت، ۲۰۰۴). فراگیری راهبردهای مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره گیری از این تغییر و تحولات یک سرمایه گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان محسوب می شود. مدیریت تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن مهارتها به خواسته های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می سازد با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصتها راه حل های مناسب بیابیم (رضائیان، ۱۳۸۲).

بر اساس مدل نظری کاهن<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۶۴) تجربه ابهام نقش می تواند به واکنشهای متناقض، احساسات تنش، کاهش اعتماد به نفس و نارضایتی در فرد منجر شود. بیو کامپ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) دریافتند که ابهام نقش به طور مستقل پیش بینی کننده کارایی و مؤثر بودن عملکرد فرد است. دمی<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در بررسی خود اقدام به تبیین راه کارهای مناسب در حل تعارض نموده و ابراز کرده است که تعارض را می توان از طریق ارتباطات برطرف کرد.

**سیر تکاملی اندیشه تعارض:** در رابطه با ظهور پدیده تعارض و نحوه مواجهه با آن<sup>۳</sup> نظریه و نگرش وجود دارد:

**دیدگاه سنتی:** این دیدگاه در زمان اوج قدرت مدیریت علمی توسعه پیدا کرد و تا کنون نیز پایدار مانده است. هم مکتب مدیریت اداری به شدت بر توسعه های ساختاری سازمانی تأکید داشتند که در آن وظایف، قوانین و مقررات، روندها و ارتباطات به تفصیل مشخص شود، به گونه ای که اگر هر نوع تعارض گسترش پیدا می کرد این قوانین و

بنابراین تعارض بر عملکرد شغلی کارکنان اثرگذار بوده و موجب موفقیت یا شکست افراد در کارشان می گردد. یکی از راه های مهم برای افزایش موفقیت فرد در کار، آگاهی از وضعیت عملکرد و نقاط قدرت، ضعف کار او است تا براساس آگاهی فرد نقاط ضعف عملکرد خویش را از بین ببرد. این کار از طریق ارزشیابی از عملکرد افراد صورت می گیرد. بنابراین در اینجا ضرورت وجود یک نظام ارزشیابی و صحیح روشن میشود. ینگر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ ارزشیابی را اینگونه تعریف می کند. ارزشیابی عملکرد، فرآیند رسمی فراهم آوردن بازخورد و تشخیص مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان است. در یک نگاه کلی ارزشیابی را می توان فرآیند دریافت اطلاعات در چارچوب یک طرح نظام یافته توصیف کرد که یکی از دو هدف را دنبال می کند. الف) شناسایی خلاءها، نارسایی ها و کمبودهایی که باید با وضع سیاستهای مناسب یا طراحی برنامه و فعالیتهای کارساز برطرف گردد. ب) پی بردن به چگونگی اجرا و نتایج حاصل از سیاستها، برنامه ها و فعالیتهای انجام شده که باید به تصمیمات مقتضی از قبیل پشتیبانی اصلاح یا توقف آنها بیانجامد (صادقی، ۱۳۷۷).

ارزشیابی به دلایل فراوان انجام می گیرد که عبارتند از: اختیار و مسؤلیت پذیری انسان، تحقق اهداف، تأمین نیازها، تعیین میزان لیاقت و شایستگی، دادن پاداش برای تشویق و تنبیه و سرانجام ارزشیابی برای اصلاح، تغییر و آموزش (طوسی، ۱۳۷۴). مک گرینگور اهداف ارزیابی را به سه دسته تقسیم می کند:

۱. اهداف مدیریتی: به منظور فراهم آوردن یک روش منظم براساس معیارهای تعیین شده برای ارتقاء انتقال و افزایش حقوق.

۲. اهداف اطلاعاتی: تهیه اطلاعات برای مدیریت در مورد تواناییها و نارسایی های وی.

۳. اهداف انگیرشی: ایجاد تجربه و موقعیت آموزشی برای کارکنان و ارائه انگیزه برای پیشرفت آنها (الماسی، ۱۳۷۴).

2. kahlen  
3. Beauchamp, etal  
4. Thieme

1. Singer

مقررات تدوین شده می‌توانست تعارض را در سازمان حل نماید. براین اساس وجود تعارض نشانه ضعف مدیریت و یا تلاش عمدی افراد مشکل ساز است (قربانی، ۱۳۷۹).

**دیدگاه روابط انسانی:** نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می‌کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب ناپذیر در گروهها و سازمانهاست و نمی‌توان آن را حذف کرد و به مدیران توصیه می‌کردند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند، گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود (رضائیان، ۱۳۸۲).

**دیدگاه تعاملی:** در این دیدگاه وجود تعارض امری است واجب و ضروری است و باعث افزایش اثربخشی و موفقیت گروه می‌شود. و گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه و مستعد است که به غریزه انسانی خویش برگردد؛ یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده های تغییر و تحول هیچ گونه واکنشی از خود نشان ندهد. از این رو، حدی از تعارض که بتواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد لازم است (عباس زادگان، ۱۳۸۴). برخلاف این دیدگاه بیشتر افراد در بسیاری از سازمانها، هنوز تعارض را دوست ندارند و غالباً سعی می‌کنند تا از آن بپرهیزند. آنها اصرار دارند تا تعارض را از دیدگاه پارادایم علمی که ۳۰ سال پیش توسط قوانین مکانیکی نیوتن از فیزیک کلاسیک بوجود آمد، بنگرند. براساس این پارادایم باید از تعارض اجتناب شود زیرا تعارض باعث ایجاد بی‌نظمی می‌شود و بی‌نظمی آتریپی را نشانه می‌گیرد (قانون دوم ترمودینامیک). بنابراین، تعارض دشمن سازمانهایی است که به صورت علمی و عقلی مدیریت می‌شوند (تونکه نژاد، ۱۳۸۴). طبق دیدگاه تعاملی، تعارض می‌تواند کارکردی (سازنده) و یا غیر کارکردی (مخرب) باشد:

**تعارض سازنده یا کارکردی:** تعارضهایی که هدف گروه را تأیید و تقویت کرده و عملکرد را بهبود بخشند، کارکردی

هستند. این نوع از تعارضات، برای گروه یا سازمان نتایج مثبت در بردارد. به افراد دیگر فرصت می‌دهد مسائل و فرصتهایی را بشناسند که به گونه ای به دست فراموشی سپرده شده اند و در نتیجه، خلاقیت و عملکرد بهبود می‌یابد در واقع در برخی از موارد مدیر کارآمد قادر است تعارض سازنده را تشویق کند تا بر رضایت از وضع موجود غلبه نموده و ابداعات و تغییر لازم را بوجود آورد (سیدجوادین و امیر کبیری، ۱۳۸۲).

**تعارض مخرب یا غیر کارکردی:** تعارض هایی که مانع عملکرد خوب گروه شوند، غیر کارکردی می‌باشند. فرق بین تضاد مخرب (ضایع کننده) با سازنده (طبیعی)، در واقع وجود تضاد نیست، بلکه این موضوع باز می‌گردد به این نکته که آیا تضاد برای افزایش قدرتی است که نیاز عملکرد، برای تحرک سازمان را برآورده نموده یا خیر؟ تضاد مخرب زمانی در سازمان بوجود می‌آید که فرد یا سیستم به جای پیشرفت، پیوسته در حال تکرار خود باشد. در این حالت تضاد باعث تغییر نبوده و انرژی که می‌بایست در مسیر قرار گیرد در یک نقطه باقی می‌ماند و همه چیز را تغییر داده و تخریب می‌کند (ادیزس، ترجمه محمد سیروس، ۱۳۷۶).

امروزه نگرش نسبت به تعارض تغییر یافته است. اکنون اعتقاد بر این است که هرگاه دو یا چند نفر با هم زندگی کنند، به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاهها، انتظارات و ارزشهای متفاوت آنان امکان پدید آمدن تعارض وجود دارد و نمی‌توان آن را به طور کلی از بین برد. تعارض می‌تواند برای عملکرد یک گروه سازنده یا مخرب باشد. سطح تعارض می‌تواند از بسیار بالا تا پایین در نوسان باشد. هر دو نهایت تعارض (حداکثر و حداقل)، مانع عملکرد مطلوب باشد. مطلوبترین سطح تعارض آن حدی است که از رکورد جلوگیری، خلاقیت را تشویق و تنش را کاهش دهد. بنابراین هنگامیکه تعارض در سطح افراطی یا کم قرار گیرد. می‌تواند اثربخشی گروه را کاهش دهد. (نصر اصفهانی، ۱۳۷۹)

باید توجه داشت که تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به صورت استاندارد یک خط مشخص امکان پذیر نیست زیرا

افرادی که نگرش سستی به تعارض دارند در مقایسه با افرادی دارای نگرش مثبت، بیشترین تمایل به اجتناب و کناره گیری از موقعیتهای تعارضی دارند.

محمودی آبادی (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی آگاهی نگرش و عملکرد مدیران بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در مورد تعارض " بیان نموده که بین ساختار سازمانی و میزان تعارض کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین هر یک از ابعاد ساختار سازمانی ( پیچیدگی، رسمیت، تمرکز ) با میزان تعارض شغلی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

نریمانی و آریانپور (۱۳۸۴) دریافتند که بین تحمل ابهام و عملکرد ورزشی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و تعارض نقش تداخل در فعالیتهای یک نقش بانقش دیگر است و معمولاً به مشکلات زیادی نظیر استرس، اضطراب، خستگی و غیره منجر می شود. اگر انتظارات مربوط به یک نقش برای ورزشکار خوب تعریف نشود، تعارض روی می هد و فرد، سازگاری بین وظایف را تجربه می کنند.

کرامتی، محمد رضا و روشن، مریم (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه خویش شناسی مدیران مدارس با رفته های آنان در مدیریت تعارض " انجام داده اند که جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر بجنورد به تعداد (۱۳۲) نفر بوده از میان آنها به تعداد (۶۳) نفر به روش نمونه گیری نظام مند انتخاب شدند. برای بررسی خویش شناسی مدیران مدارس، پرسشنامه راجرز و برای سنجش ترفته های مدیریت تعارض، پرسش نامه استاندارد شده پوت نام و ویل سون به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد که خویش شناسی مدیران رابطه معناداری با ترندها حل گرای دارد، در حالی که رابطه آن با ترند، عدم مقابله و همچنین ترند، کنترل معنادار نیست.

محمد امیری (۱۳۸۵) پژوهشی را تحت عنوان " بررسی آگاهی نگرش و عملکرد (PAK) مدیران دانشکده علوم پزشکی شاهرود در زمینه مدیریت تعارض " را انجام داده است. این

هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول و یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک حد از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک گروه خاص شود. در عین حال همان تعارض در گروه دیگر یاد همان گروه در زمان دیگر بسیار مخرب باشد اما آنچه مسلم است تعارض در حد افراطی آن به هیچ وجه سازنده نمی تواند باشد (آسترکی، ۱۳۸۴) به همین دلیل اگر سازمانی به یک وضع مطلوب یا آرمانی برسد که در آن هیچ تعارضی وجود نداشته باشد آن سازمان دارای مساله و مشکل خواهد بود. وجود تعارض علامت یا نشانه ای از توانمندی، فعال بودن و دوام سازمان است. ولی زمانی که مقدار آن زیاد شود یا شدت یابد، به صورت یک مساله در خواهد آمد و نیز زمانی زیان آوری شود که سازمان بخواهد بدان وسیله، انگیزه ایجاد کند. یعنی مدیریت بخواهد گروههای مخالف و رقیب را رویاروی هم قرار دهد و به اصطلاح بخواهد با تفرقه افکندن حکومت کند (دفت، ۱۳۸۱).  
مروری بر ادبیات پژوهشی پیرامون رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی می تواند خط سیر مطالعات این موضوع را برجسته سازد که ذیلاً به آنها اشاره می شود.

زرنوشه فراهانی (۱۳۸۰) در تحقیقی با عنوان " بررسی سبکهای رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله " به این نتیجه رسید که از ۳ عامل ابعاد ساختاری سازمانی ( پیچیدگی، رسمیت و تمرکز )، ابتدا پیچیدگی، سپس عامل رسمیت و در نهایت تمرکز با درجه اطمینان ۹۹ درصد بیشترین تأثیر را روی تعارض بین کارکنان دارند نتایج پژوهشهای میدانی نشان می دهد که مدیران ۲۱ درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می کنند که با افزایش سن و تجربه مدیریت، نوع رهبری به سمت رابطه گرای سیر می کند.

سلیمانی (۱۳۸۲) معتقد است کسانی که سطح رضایت و روحیه بالا دارند، در مقایسه با کسانی که از رضایت شغلی و روحیه پایینی برخوردارند، بیشتر به شیوههای اثربخش در برخورد با تعارض های بین فردی گرایش نشان می دهند؛ همچنین

کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی و معناداری وجود دارد. امین ترابی (۱۳۸۷) پژوهشی را تحت عنوان "راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان استان لرستان" انجام داده است که روش این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۷۷۱ از مدیران ۱۳ بیمارستان تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی لرستان تشکیل می‌دهد. اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه مشخصات فردی و پرسشنامه تعارض رایبیز و نیز روش مصاحبه، جمع‌آوری و توسط نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از نظر استراتژی‌های مدیریت تعارض به ترتیب ۴۹/۷ درصد استراتژی عدم مقابله، ۴۴/۶ درصد استراتژی کنترلی ۵/۷ درصد استراتژی راه‌حل‌گرایی داشتند. براساس یافته‌های پژوهش، بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و جنس افراد ارتباط آماری معنادار وجود داشت (۳۶ درصد = P) با انجام آزمون ضریب همبستگی مشخص شد، بین سن افراد مورد مطالعه و استراتژی کنترلی مدیریت تعارض نیز ارتباط آماری معناداری وجود دارد (۱٪ = P).

نکویی مقدم و پیرمرادی بزنجانی (۱۳۸۷) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی" را انجام داده‌اند. این پژوهش با استفاده از مطالعات مقطعی و روش همبستگی، در سال ۱۳۸۶ انجام گرفت. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که رابطه مثبت معنادار آماری بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان کنترل و قدرت طلبی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) وجود دارد و بین ویژگی‌های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) ارتباط منفی معناداری وجود دارد.

رسولی (۱۳۸۸) پژوهشی را تحت عنوان "تاثیر آموزش مدیریت زمان بر تعارض کار-زندگی در پرستاران" انجام داده است که در مطالعه نیمه تجربی حاضر ۱۰۶ پرستار بیمارستان‌های شهید بهشتی همدان و روانپزشکی رازی تهران در سال ۱۳۸۶ براساس معیارهای ورود مطالعه انتخاب شده و به روش بلوک‌های

پژوهش به شیوه توصیفی-مقطعی (کاربردی) انجام شد. با توجه به محدود بودن جامعه پژوهش و نیاز به اطلاعات دقیق، تمام مدیران به روش سرشماری مورد مطالعه قرار گرفتند؛ به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۶ سؤال عمومی را ۵ سؤال اختصاصی در مورد آگاهی، نگرش و عملکرد مدیران در زمینه تعارض تهیه و جهت تکمیل در اختیار آنها قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و INSTAT و آزمونهای آماری Pearson و Spearman مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند. ۷/۶ درصد از افراد مورد پژوهش مدیران ارشد، ۳۰/۳ درصد مدیران میانی و ۶۲/۱ درصد مدیر پایه بودند؛ ۹۳/۴ درصد از آنان زن و ۶/۶ درصد مرد بودند. مدرک تحصیلی ۱۶/۷ درصد از مدیران کمتر از لیسانس و ۸۳/۳ درصد لیسانس و بالاتر بود. سابقه خدمت ۲۷/۳ درصد از آنان زیر ۱۰ سال و بقیه بیش از ۱۰ سال بودند. فقط ۶/۱ درصد از مدیران در زمینه مدیریت تعارض دوره آموزشی را طی کرده بودند. میزان آگاهی افراد مورد پژوهش، با میانگین ۱۴/۲ درصد (از ۲۰) در خدمت متوسط، نمره نگرش آنان با میانگین ۴۵/۶ درصد (از ۵۵) مثبت و میانگین نمره عملکرد آنان ۱۱/۸ از ۱۵۰) و در حد خوب ارزیابی شد. با توجه به لزوم آگاهی لازم و نگرش مثبت نسبت به مدیریت تعارض و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران در این زمینه، می‌توان اظهار داشت که برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه برای مدیران و ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از روش‌های مدیریت تعارض در آنان، می‌تواند در بازدهی و بهره‌وری سازمان نقش مؤثری ایفا نماید. فروزان (۱۳۸۵) در تحقیقات خود تحت عنوان "بررسی سبک‌های حل تعارضات سازمانی و ارتباط آن با شخصیت مدیران" به این نتیجه دست یافت که برخی از ویژگی‌های شخصیتی در بروز تعارض مؤثر هستند. مثلاً افرادی دارای تیپ شخصیتی نوع A هستند در بروز تعارضات و در سازمان می‌تواند نقش بیشتری نسبت به افرادی دارای تیپ شخصیتی نوع B داشته باشند.

فهیم دوین و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهش خود چنین نتیجه گرفته‌اند که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و راهبردهای

مؤثر وجود ندارد. و نتایج حاصل از آزمون بانویمان وجود تعارض بین فردی را در ادارات تربیت بدنی رانشان می دهد که تعارض موجود ناشی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر این جامعه آماری است.

پرنس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) اعتقاد دارد که تعارض تحت تأثیر ارتباطات است. هارولد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) و وسک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقات خود به ارتباط معنادار میان نظام ارتباطات و تعارض اشاره کرده اند. زورنزا<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی را، بر روی ۲ گروه مطالعه نمود که در یک گروه ارتباطی رودرگروه دیگر ارتباط از طریق کامپیوتر بین افراد صورت می گرفت اقدام به مشاهده و مطالعه رفتار مدیریت تعارض نمود وی تفاوت معناداری در گروه ارتباط از طریق کامپیوتر ملاحظه نکرد و در گروه ارتباط رودر، کاهش تعارض را گزارش کرده است. جنسن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود اقدام به ریشه یابی تعارض بین فردی در میان کودکان نموده اند. نمونه تحقیق آنها را ۲۷۶ دانش آموزان مقطع ابتدایی تشکیل داده است. در نتیجه گیر کلی این تحقیق آمده است که توافق زیاد در این کودکان همراه با پیشرفت و بازدهی بیشتر ناشی از تعارض بین فردی و ایجاد سازگاری در این کودکان است.

مطالعه بیوکامپ<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که ابهام نقش با اضطراب پیش از رقابت در هر دو جنسیت رابطه دارد همچنین ابهام نقش با اضطراب جسمانی پیش از رقابت در مردان ارتباط مثبت داشت ( $P < 0/05$ ). بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که زنان هاکی روی چمن سطوح پایین تر از ابهام نقش رادرمورد نقاط قوت خود تجربه کردند، در حالی که مردان چنین تجربه ای نداشتند. در این پژوهش نیز ابهام نقش با عملکرد ورزشی ارتباط مثبت معناداری داشت. جون و جاستون<sup>۷</sup>

تبدیل شده تصادفی به ۲ گروه آزمون (۴۷ نفر، ۶ نفر از مطالعه خارج شدند) و شاهد (۵۳ نفر) تقسیم شدند. ابزار گردآوری داده ها شامل: ویژگی های فردی و حرفه ای، تعارض کار - زندگی و مدیریت زمان بود. ابتدا ۲۱ گروه پرسشنامه ها را تکمیل کردند. سپس برای گروه آزمون کارگاه یک روزه آموزش مدیریت زمان اجرا شد. پرسشنامه ها یک ماه بعد از مداخله مجدداً توسط هر دو گروه تکمیل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و آزمون های آماری کای اسکوئر، کلمنوروف، تی مستقل و تی زوجی استفاده شد. طبق آزمون های آماری همسانی بین دو گروه قبل از مداخله، از نظر متغیرهای ویژگی های فردی و حرفه ای اختلاف معناداری مشاهده نشد. یافته های پژوهش حاصل از آزمون تی مستقل نشان داد که دو گروه در میانگین کلی نمرات تعارض کار - زندگی قبل از مداخله تفاوت معناداری ندارد. ولی یک ماه از مداخله در میانگین کلی تعارض کار - زندگی بین دو گروه اختلاف معناداری مشاهده گردید.  $P < 0/001$  یافته های حاصل از آزمون تی زوجی نیز در میانگین کلی تعارض کار - زندگی گروه آزمون قبل و یک ماه بعد از مداخله اختلاف معناداری نشان داد ( $P < 0/001$ ) لیکن در گروه شاهد تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

اشراقی و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی را تحت عنوان "تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی" را انجام داده اند که روش شناسی تحقیق از نوع توصیفی و از نوع پیمایشی است. نمونه تحقیق تمامی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته به همراه پرسشنامه جمعیت شناسی بود روایی و پایایی ابزار تحقیق از طریق نظرخواهی از کارشناسان تربیت بدنی و اساتید دانشگاه، اجرای یک طرح آزمایشی اولیه، همچنین معناداری پایایی درونی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۹۳۶ درصد تأیید شد. نتایج نشان داد: که ارتباطات در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی رسمی است و آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع رسانی

1.prince  
2.Harold  
3.vaske  
4.zornoza  
5.jensen-campbell Lauri  
6.Beauchampetal  
7.Jevon & Johnston

## روش

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی وازلحاظ شیوه (توصیفی-همبستگی) است

## جامعه ونمونه

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی اعم از معاونین، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر در سال ۸۶ به تعداد ۱۱۰ نفر کارکنان و ۳۵ نفر از مدیران بودند. لذا به دلیل محدود بودن جامعه آماری به جای نمونه گیری از روش سرشماری استفاده شده است.

## ابزار پژوهش

ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه بود که برای سنجش عملکرد کارکنان از فرم ارزشیابی سالیانه که توسط مسئولین وزارت نیرو تهیه شده بود، استفاده گردید که شامل سؤال ۲۰ بوده است که از صفر تا ۴ (کم به زیاد) امتیازبندی شده است و جهت سنجش تعارض از پرسشنامه استاندارد که توسط دوبرین در سال ۱۹۸۵ ابداع گردیده است، مورد استفاده قرار گرفت که دارای ۲۰ سؤال است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط صاحب نظران و اساتید مورد تأیید قرار گرفت و جهت پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است پس از اجرای آزمایشی پرسشنامه تعارض بین ۲۰ نفر از کارکنان و پرسشنامه عملکرد بین ۲۰ از مدیران و اجرای مجدد آن در فاصله زمانی کوتاه، پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰.۹۰ درصد و ۰.۹۲ محاسبه گردید.

## روش تجزیه وتحلیل داده‌ها

برای تجزیه تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی، ترسیم نمودار هیستوگرام) آمار استنباطی (تعیین معناداری ضریب همبستگی، مقایسه دو ضریب همبستگی و معناداری آن، آزمون توزیع نرمال، آزمون همبستگی، آزمون یومان ویتنی) و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه وتحلیل قرار گرفت

(۲۰۰۳) والفینستون وهاردمن (۲۰۰۶) <sup>۱</sup> در پژوهشهای مجزایی نشان دادند که تعارض نقش مسؤلیت پذیری و عملکرد ورزشی را در ورزشکاران کاهش می دهد.

استلرزوهمکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی بر روی ۲۰۰ دانشجوی ورزشکار نشان داد که تعارض و تداخل در نقش ورزشی با سلامت روانی رابطه منفی دارد. در صورتی که بین جدایی نقش و سلامت روانی رابطه معناداری به دست آمد. همچنین در این مطالعه تعارض نقش با عملکرد ورزشی ارتباط منفی معناداری داشت. چاسمیز و مایلز (۱۹۸۹) در پژوهشی دریافتند که زنان و مردان در هر سطح از مدیریت، تعارض را به طور مشابه اداره می کنند به عبارت دیگر جنسیت بر سبک مدیریت تعارض اثری ندارد. علی رغم تحقیقات اخیر مبنی بر عدم تأثیر جنسیت بر انتخاب سبکهای تعارض، اما این برداشت که جنسیت بر نوع سبک مدیریت تعارض اثر دارد، موجود است. (رضائیان <sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). برخی از تحقیقات دیگر توسط کامرون و ویتن <sup>۴</sup> (۲۰۰۱) نیز نشان می دهد که جنسیت بر راهبرد مدیریت تعارض ترجیح فرد تأثیر اندکی دارد.

بنابراین تعارض اگر به نحو مطلوب، مورد کنترل و هدایت قرار گیرد، نه تنها زیان آور نخواهد بود بلکه می تواند موجبات تحول و بهبود عملکرد را فراهم نماید، کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد، دقت عمل را افزایش دهد، افکار و نظریات نوین را مطرح کند و موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان گردد. مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می کند تا با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله تهدیدات و استفاده از فرصتها، راه‌های مناسب بیابد. تعارض بین گروه‌های یکی از نتایج طبیعی سازماندهی است (دفت، ۱۳۸۰)

1. Elphinston & Hardman
2. Sttlers & etal
3. Rezaian
4. kammeron & veton



**یافته ها**

بررسی فرضیه پژوهشی اول: بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی منفی وجود دارد.

یافته های حاصل از آزمون فرضیه فوق نشان می دهد که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی مثبت و در حد بسیار کم (۰/۰۱۹) مشاهده شده است که با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده (۰/۸۴) بزرگتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که ضریب محاسبه شده معنادار نبوده و قابلیت تعمیم به جامعه آماری مورد بررسی را دارا نیست. بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی منفی و معناداری وجود ندارد (جدول شماره ۱).

بررسی فرضیه پژوهشی دوم: بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و عملکرد شغلی شان همبستگی منفی وجود دارد.

یافته های حاصل از آزمون فرضیه فوق نشان می دهد که بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و عملکرد شغلی شان همبستگی مثبت و در حد بسیار کم (۰/۰۶۹) مشاهده شده است که با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده

**جدول شماره ۱ - همبستگی پیرسون بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان**

گروه	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
کل نمونه	۰/۰۱۹	۰/۸۴۰
مردان	۰/۰۶۹	۰/۵۳۰
زنان	-۰/۰۹۳	۰/۶۶۷

(۰/۵۳) بزرگتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که ضریب محاسبه شده معنادار نبوده و قابلیت تعمیم به جامعه آماری مورد بررسی را دارا نیست. بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و عملکرد شغلی شان همبستگی منفی وجود ندارد (جدول شماره ۱).

بررسی فرضیه پژوهشی سوم: بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و عملکرد شغلی شان همبستگی منفی وجود دارد.

یافته های حاصل از آزمون فرضیه فوق نشان می دهد که بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و عملکرد شغلی شان همبستگی منفی و در حد بسیار کم (۰/۰۹۳-) مشاهده شده است که با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده (۰/۶۷) بزرگتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که ضریب محاسبه شده معنادار نبوده و قابلیت تعمیم به جامعه آماری مورد بررسی را دارا نیست. بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و عملکرد شغلی شان همبستگی منفی وجود ندارد (جدول شماره ۱).

باتوجه به اینکه  $Z = ۰/۶۸$ ، از مقدار  $Z$  در  $(\alpha = 0/05)$  دو دامنه) یعنی  $۱/۹۶$ ، کوچکتر است بنابراین می توان نتیجه گرفت که "بین همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد "با" همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود ندارد.

بررسی فرضیه پژوهشی پنجم: بین عملکرد شغلی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.

بررسی فرضیه پژوهشی چهارم: بین "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد "با" همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود ندارد. برای آزمون این فرضیه از فرمول  $Z$  و مقایسه ی دو ضریب همبستگی استفاده گردید و با جایگذاری همبستگی های محاسبه شده برای رابطه ی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن و مرد (در فرضیات قبل)، محاسبات انجام شد که نتیجه ی زیر به دست آمد:

برای آزمون فرضیه ی مذکور ابتدا به محاسبه ی شاخص‌های توصیفی به تفکیک جنسیت پرداخته شد؛ با توجه به مقدار Z محاسبه شده و سطح معنی داری آزمون  $\text{sig}=0/00$  که نشان دهنده ی عدم برقراری توزیع نرمال می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که برای مقایسه عملکرد کارکنان زن و مرد از آزمون غیرپارامتریک U مان ویتنی استفاده می شود

جدول شماره ۲- آزمون U مان ویتنی جهت مقایسه عملکرد کارکنان زن و مرد

گروه	تعداد	میانگین رتبه ای	مجموع رتبه ها	مقدار من ویتنی	مقدار Z	سطح معناداری
مردان	۸۶	۵۷/۰۸	۴۹۰۸/۵	۸۹۶/۵	-۰/۹۸۳	۰/۳۲۶
زنان	۲۴	۴۹/۸۵	۱۱۹۶/۵			

همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود سطح معناداری آزمون  $\text{sig}=0/326$  و بزرگ تر از  $0/05$  است پس می توان نتیجه گرفت بین عملکرد کارکنان زن و مرد از نظر آماری تفاوت معناداری وجود ندارد. بررسی فرضیه پژوهشی ششم: بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد.

برای آزمون فرضیه ی مذکور نیز مانند فرضیه ۵ عمل شده و ابتدا به محاسبه ی شاخص های توصیفی به تفکیک جنسیت پرداخته شد:

داده های این متغیر بیانگر توزیع نرمال می باشند. بنابراین برای مقایسه ی تعارض کارکنان زن و مرد از آزمون t مستقل استفاده می گردد.

جدول شماره ۳- آزمون t مستقل (مقایسه ی تعارض کارکنان زن و مرد)

گروه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	تفاوت میانگین ها	مقدار T	درجه آزادی	سطح معناداری
مردان	۸۶	۱۰/۶۴	۳/۸۰	۰/۴۱	-۰/۱۵	۰/۸۹۶	۱۰۸	۰/۳۲۶
زنان	۲۴	۱۰/۷۹	۴/۵۶	۰/۹۳				

همان طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود با توجه به مقدار t محاسبه شده  $0/166$  و کوچک تر بودن آن از t بحرانی جدول و همچنین سطح معناداری  $\text{sig}=0/869$  و درجه آزادی ۱۰۸ می توان نتیجه گرفت که میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و مرد از نظر آماری تفاوت معناداری ندارد.

از مداخله تفاوت معناداری ندارد. ولی یک ماه از مداخله در میانگین کلی تعارض کار - زندگی بین دو گروه اختلاف معناداری مشاهده گردید.  $P<0/001$  یافته های حاصل از آزمون تی زوجی نیز در میانگین کلی تعارض کار - زندگی گروه آزمون قبل و یک ماه بعد از مداخله اختلاف معناداری نشان داد ( $P<0/001$ ) لیکن در گروه شاهد تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

### بحث و نتیجه گیری

اولین فرضیه و مهمترین نتیجه پژوهش نشان داد که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی منفی وجود ندارد رسولی (۱۳۸۸) پژوهشی را تحت عنوان "تاثیر آموزش مدیریت زمان بر تعارض کار- زندگی در پرستان" انجام داده است یافته های پژوهش حاصل از آزمون تی مستقل نشان داد که دو گروه در میانگین کلی نمرات تعارض کار - زندگی قبل

امیری (۱۳۸۵) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی آگاهی، نگرش و عملکرد (PAK) مدیران دانشکده علوم پزشکی شاهرود در زمینه مدیریت تعارض" را انجام داده است با توجه به لزوم آگاهی لازم و نگرش مثبت نسبت به مدیریت تعارض و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران در این زمینه، می توان اظهار داشت که برگزاری دوره های آموزشی در این زمینه

اولین فرضیه و مهمترین نتیجه پژوهش نشان داد که بین میزان تعارض و عملکرد شغلی کارکنان همبستگی منفی وجود ندارد رسولی (۱۳۸۸) پژوهشی را تحت عنوان "تاثیر آموزش مدیریت زمان بر تعارض کار- زندگی در پرستان" انجام داده است یافته های پژوهش حاصل از آزمون تی مستقل نشان داد که دو گروه در میانگین کلی نمرات تعارض کار - زندگی قبل

- بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد .

رسولی (۱۳۸۸) پژوهشی راتحت عنوان " راهبردهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان استان لرستان" انجام داده است. براساس یافته های پژوهش ، بین استراتژی های مدیریت تعارض و جنس افراد ارتباط آماری معنادار وجود داشت (۳۶ درصد  $P=$ ) با انجام آزمون ضریب همبستگی مشخص شد، بین سن افراد مورد مطالعه و استراتژی کنترلی مدیریت تعارض نیز ارتباط آماری معناداری وجود دارد. ( $P=1\%$ ). مطالعه بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۳) نشان داد که ابهام نقش با اضطراب پیش از رقابت در هر دو جنسیت رابطه دارد همچنین ابهام نقش با اضطراب جسمانی پیش از رقابت در مردان ارتباط مثبت داشت ( $P<0/05$ ). بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که زنان هاکی روی چمن سطوح پایین تر از ابهام نقش با رادرمورد نقاط قوت خود تجربه کردند، در حالی که مردان چنین تجربه ای نداشتند. در این پژوهش نیز ابهام نقش با عملکرد ورزشی ارتباط مثبت داشت (۲۰۰۳) در پژوهشهای مجزایی نشان دادند که تعارض نقش مسؤلیت پذیری و عملکرد ورزشی رادر ورزشکاران کاهش می دهد. استلرز و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی بر روی ۲۰۰ دانشجوی ورزشکار نشان داد که تعارض و تداخل در نقش ورزشی با سلامت روانی رابطه منفی دارد. در صورتی که بین جدایی نقش و سلامت روانی رابطه معناداری به دست آمد. همچنین در این مطالعه تعارض نقش با عملکرد ورزشی ارتباط منفی معناداری داشت. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشهای رسولی (۱۳۸۸) ، امیری (۱۳۸۵) ، جنسن و همکاران (۲۰۰۳) ، بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۵) ، و الفینستون و هاردمن (۲۰۰۶) ، استلرز و همکاران (۲۰۰۱) مغایرت دارد. از جمله نتایج دیگر پژوهش عدم وجود تفاوت معنی دار، بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و زن و عملکردشان همبستگی منفی وجود ندارد .

- بین "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد" با " همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود ندارد .

- بین عملکرد شغلی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد .

برای مدیران و ایجاد مهارتهای لازم در استفاده از روشهای مدیریت تعارض در آنان ، می تواند در بازدهی و بهره وری سازمان نقش مؤثری ایفا نماید. جنسن و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیق خود اقدام به ریشه یابی تعارض بین فردی در میان کودکان نموده اند. نمونه تحقیق آنها ۲۷۶ دانش آموزان مقطع ابتدایی تشکیل داده است. در نتیجه گیر کلی این تحقیق آمده است که توافق زیاد در این کودکان همراه با پیشرفت و بازدهی بیشتر، ناشی از تعارض بین فردی و ایجاد سازگاری است. بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که زنان هاکی روی چمن سطوح پایین تر از ابهام نقش رادر مورد نقاط قوت خود تجربه کردند، در حالی که مردان چنین تجربه ای نداشتند. در این پژوهش نیز ابهام نقش با عملکرد ورزشی ارتباط مثبت معناداری داشت. جون و جاستون (۲۰۰۳) در پژوهشهای مجزایی نشان دادند که تعارض نقش مسؤلیت پذیری و عملکرد ورزشی رادر ورزشکاران کاهش می دهد. استلرز و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی بر روی ۲۰۰ دانشجوی ورزشکار نشان داد که تعارض و تداخل در نقش ورزشی با سلامت روانی رابطه منفی دارد. در صورتی که بین جدایی نقش و سلامت روانی رابطه معناداری به دست آمد. همچنین در این مطالعه تعارض نقش با عملکرد ورزشی ارتباط منفی معناداری داشت. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشهای رسولی (۱۳۸۸) ، جنسن و همکاران (۲۰۰۳) ، بیوکامپ و همکاران (۲۰۰۵) ، و الفینستون و هاردمن (۲۰۰۶) ، استلرز و همکاران (۲۰۰۱) مغایرت دارد. از جمله نتایج دیگر پژوهش عدم وجود تفاوت معنی دار، بین میزان تعارض درک شده توسط کارکنان مرد و زن و عملکردشان همبستگی منفی وجود ندارد .

- بین "همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان مرد" با " همبستگی تعارض و عملکرد شغلی کارکنان زن تفاوت معناداری وجود ندارد .

- بین عملکرد شغلی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد .

واحدها، انجام فعالیتهای آن اداره ربا کارآیی و اثربخشی بیشتر همراه کنند و از میزان تعارض بین فردی بکاهند.

۵- در صورتی مدیران، قادر به ارائه رهبری اثربخش در واحد تحت نظارت خود خواهند بود که با اساس تفاوت های فردی و شخصیتی کارکنان خود آشنا باشند. مدیران می توانند با داشتن روابط اخلاقی و احترام آمیز با کارکنان در عین تقید و تعهد به قوانین و مقررات، صداقت در گفتار و متانت در کردار و احترام و تواضع در برابر سایر کارکنان همراه با رعایت قوانین و ضوابط، حس اعتماد آنها را نسبت به خود و سازمان افزایش داده و زمینه اطاعت بری از رهنمودها را فراهم آورند زیرا، مدیر با استفاده از زمینه فوق، می تواند تعارض های موجود در سازمان را هدایت و کنترل نماید.

#### منابع

آسترکی، مرضیه (۱۳۸۴)، تعارض رابیناسیم و مدیریت کنیم، فصلنامه اطلاع رسانی و مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۱۰۳-۱۰۴

ادیزس، ایساک (۱۳۷۶)، دوره عمر سازمان، پیدایش و مرگ سازمانها، ترجمه کاوه محمد سیروس، چاپ دوم نشر، اشرافیه تهران

اشرافی، حسام و همکاران (۱۳۸۸)، "تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی"، فصلنامه المپیک، شماره (پیاپی ۴۵)، بهار ۱۳۸۸

امیری، محمد (۱۳۸۵)، "بررسی آگاهی، نگرش و عملکرد (PAK) مدیران دانشکده علوم پزشکی شاهرود در زمینه مدیریت تعارض"، افاق دانش، مجله دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی گناباد، دوره ۱۲، شماره ۴ زمستان ۱۳۸۵

الماسی، حسن (۱۳۷۴)، نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی. مجله تدبیر. شماره ۵۶.

اشرافی، حسام و همکاران (۱۳۸۸)، "تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی"، فصلنامه المپیک - شماره (پیاپی ۴۵)، بهار ۸۸

تونکه نژاد، ماندنی (۱۳۸۴)، "نظریه جدید در مدیریت تعارض"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲، سال شانزدهم

دفت ریچاردال (۱۳۸۱)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه اعرابی م، پارسائیان ع.، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ ۱۳۸۱

سازنده و خلاق هدایت نمایند؛ می توانند از آن بعنوان یک نیرو و فشار مثبت در جهت عملکرد بهتر، اثر بخشی، نوآوری و تغییر استفاده نمایند. و می توان از آن به عنوان وسیله ای که ساختار قدرت را متحول سازد و الگوی روابط بین گروهها را تغییر دهد استفاده نماید. و مدیریت تعارض باید سطح مطلوب تعارض را در گروه کارکنان نگهداری نماید. زیرا اگر تعارض در سازمان وجود نداشته باشد و یا کم باشد باعث توقف و رکورد فکری کارکنان می شود و چنانچه بیش از اندازه باشد به درگیری کارکنان و آشفتگی در اداره سازمان منجر خواهد شد، که در هر دو حالت برای سازمان نامطلوب است و انجام کار را مختل می نماید. بنابراین وظیفه مدیر متوازن کردن نیروها و ایجاد انگیزه و محرک در کارکنان برای حل تعارض از طریق روش و تکنیک های مراد ه ای و دوستانه است. در راستای نتایج پژوهش رهنمودهایی از جمله موارد ذیل پیشنهادی می گردد:

۱- با توجه به این که گزینش افراد نامناسب در سازمان ها، بوجود آمدن مشکلات آشکار و پنهان می شود، توصیه می گردد سازمان ها در استخدام و تأمین نیروی انسانی "تناسب شغلی، با تناسب نوع شخصیت" را در نظر داشته باشند. لذا شناخت تفاوت نگرش ها ادراک، توانایی های ذهنی و فیزیکی و خصایص شخصیتی با یکدیگر جهت فهم و درک سطوح مختلف عملکرد کارکنان کمک شایانی را در بر خواهد داشت و منجر به کاهش تعارضات سازمانی خواهد گردید.

۲- ایجاد بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت کارکنان و استفاده از ایده های و افکار جدید آنان در حل تعارضات که خود منجر به نوآوری و میل و رغبت به کار می گردد.

۳- در تدوین و اصلاح و اجرای طرح ارزشیابی از کارکنان، از نظر پیشنهادات کارکنان استفاده شود تا آنان نیز بدانند که چه ابعدی از کار و رفتار آنها مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

۴- مدیران ادارات با پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای امتیازات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان

" اولین کنگره بین المللی رویکرد های نوین تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران  
 قربانی، محمود (۱۳۷۹) - مدیریت تعارض و اثر بخشی در سازمان ها، چاپ اول، مشهد، انتشارات پژوهش توس  
 کیا کجوری، داود و آقاجانی، حسنعلی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم سازمانی مفاهیم، نظریان و کاربردها، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس.  
 کرامتی، محمد رضا و روشن، مریم (۱۳۸۴)، "رابطه خویش شناسی مدیران مدارس با ترندهای آنان در مدیریت تعارض"، فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهرا، دوره ۱، شماره ۴، صص: ۳۵-۴۸  
 نریمانی، محمد و سعید آریاپوران (۱۳۸۴) " بررسی ارتباط سلامت روانی، خود کارآمدی و تحمل ابهام با عملکرد ورزشی در دانشجویان"، گزارش پژوهشی معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی.  
 نکویی مقدم، محمد و پیر مرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۷)، "بررسی رابطه بین ویژگی های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمانهای دولتی"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، صص: ۱۰۵-۱۲۲  
 نصر اصفهانی، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار گروهی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان  
 محمود آبادی ا. (۱۳۸۴) بررسی گاهی نگرش و عملکرد مدیران بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در مورد تعارض. [پایان نامه کارشناسی ارشد [تهران دانشگاه آزاد اسلامی].

**Beauchamp, M. R., S. R. Bray, M. A. Eyes & A. V. Carmon (2002); "Role Ambiguity, Role Efficacy, and Role Performance: Multidimensional and Mediation Relationships within Interdependent Sport Teams"; Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol.6, pp. 229-242.**

**Beauchamp, M. R., S. R. Bray, M. A. Eyes & A. V. Carom (2003) The Effect of Role Ambiguity on Competitive State Anxiety"; Journal of Sport and Exercise Psychology, Vol.25, pp.77-92 .**

**Beauchamp, M. R., S. R. Bray, A. Fielding & M. A. Eys (2005); "A Multilevel Investigation of the Relationship Between Role Ambiguity**

دفت ریچاردال (۱۳۸۰)، تئوری و طراحی سازمان، چاپ سوم، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی  
 رضائیان، علی (۱۳۸۲) مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.  
 رایینز، استیفتین (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ پنجم.  
 رسولی، پریسا و همکاران (۱۳۸۸)، "تأثیر آموزش مدیریت زمان بر تعارض کار-زندگی در پرستاران" مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، دوره ۱۵، شماره ۱۱-۵

زرنوشته فراهانی محمد تقی. (۱۳۸۰) بررسی سبک های رهبری و راهبرد های مدیریت تعارض در بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله، [پایان نامه کارشناسی ارشد [تهران: دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله

سیدجوادین، سیدرضا و امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۲)، مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، مفاهیم، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم، چاپ اول. تهران نشر نگاه دانش سلیمانی م. (۱۳۸۲). رابطه رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و متوسطه. [پایان نامه کارشناسی ارشد]، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

شیری، قاسمعلی (۱۳۸۰)، "بررسی ارتباط عوامل فرهنگی و تخمین استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران  
 صادقی، احمد (۱۳۷۷)، شیوه های ارزشیابی مدیریت از عملکرد کارکنان. مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۱۷  
 طوسی، محمد علی (۱۳۷۴)، هدف های تازه در ارزشیابی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. سال سوم. شماره ۴.  
 عباس زادگان، محمد (۱۳۸۴)، مدیریت بر سازمانهای ناآرام، چاپ چهارم.

فهیم دوین، حسن، علی محمد امیر تاش؛ فریده هادوی، (۱۳۸۵). " رابطه مهارت های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه های کشور

**Thieme, T. (2002).** "Communication in Conflict Management , (To define and identify the nature, characteristics, and principles of conflict as they are initiated, sustained and resolved through communication); Fall".

[http://www.communication.eku.edu/Thieme/SP\\_E325/SPE325Thieme.html](http://www.communication.eku.edu/Thieme/SP_E325/SPE325Thieme.html)

**Vaske Jerry, J.; Mark D. Needham; C. Robert; J.R. Cline (2007).** "Clarifying Interpersonal and Social Values Conflict among Recreationists; Journal of Leisure Research". First Quarter. Vol.39, No.1; ABI/INFORM GLOBAL ; pp . 182.

**Zornoza, Ana; Ripoll Pilar; Peiró José M. (2002).** "Conflict Management in Groups that Work in Two Different Communication Contexts (Face-To-Face and Computer-Mediated Communication)". Small Group Research, Vol.33, No.5, pp.481-508.

and Role Efficacy in Sport"; *Psychology of Sport and Exercise*, Vol.5, pp.289-302.

**Beauchamp, M. R. , S. R. Bray, M. A. Eyes & A. V. Carmon (2002);** 4. Elphinston, J., & S. L. Hardman (2006); Effect of an Integrated Functional Stability Program on Injury Rates in an International Netball Squad"; *Journal of Science and Medicine in Sport*, Vol.9, pp.169-176.

**Cohen, M. (2004):** "When it comes to negotiating business conflict". Saved From: <http://Boston.bizJournals.com/Boston/Stories>

**Harolds, J.; B.P. Wood (2006).** "Conflict management and resolution". *J Am Coll Radiol*  
**Jensen-Campbell Lauri, A.; A. Gleason Katie; Ryan Adams; T. Malcolm Kenya (2003).** "Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development". *Journal of Personality*, Vol.71, No.6, pp.1059-1086.

**Jevon, S. M. & L. H. Johnston (2003);** "The Perceived Knowledge and Attitudes of Governing Body Chartered Physiotherapists Towards the Psychological Aspects of Rehabilitation"; *Sport and Exercise Psychologist*, Vol.5, pp.201-212.

**Kammeron k, Veton D. Conflict management, translated by:** Alvani SM and Danai Fard H, publication of management research and education institution affiliated with ministry of power, 1th ed, Tehran, 2001: 30.

**Kahen, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek & R. A. Rosenthal (1964);** *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*; Wiley, New York.

**Prince, C. (2007).** "Communication in a time of conflict". *Hawaii Dent J.*; Vol.38, No.1, pp.8-17.

**Robert K, Kinicki A.** organizational behavior, 7th ed, New York; Irwin/MC Graw Hill, 2004.

**Rezaian A. Conflict management and negotiation:** advanced organization behavior management, published by Samt, 2th ed, Tehran, 2003.

**Settlers, I. H., R. M. Settlers & A. Mamas (2001);** "One Role or Two? The Function of Psychological Separation in Role Conflict"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, pp. 574-582.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی