

## بررسی تأثیر تعارض درون‌سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور (مطالعه موردی در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا)

مرتضی اکبری آلاشتی<sup>۱</sup>

### چکیده

با توجه به اهمیت و ضرورت فزاینده شناخت پیچیدگی‌های نیروی انسانی، به نظر می‌رسد شناخت تعارض و علل به وجود آورنده آن و برخورد صحیح و منطقی با آن می‌تواند کمک شایانی بر عملکرد کارکنان پایور داشته و در نهایت منجر به انجام موفقیت‌آمیز مأموریت‌ها گردد. در پژوهش حاضر تأثیر تعارض درون‌سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور مورد بررسی قرار گرفته است. محقق با مطالعه اسناد و مدارک، مصاحبه با صاحب‌نظران و توزیع پرسشنامه خودساخته نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام نموده است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی و در قالب تحلیل آمیخته داده‌ها می‌باشد. روش‌های جمع‌آوری داده‌ها میدانی و کتابخانه‌ای بوده و جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر معاونین، فرماندهان، مدیران و کلیه کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا می‌باشند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بوده و حجم جامعه نمونه با استفاده از فرمول کوکران، برابر ۷۲ نفر به دست آمد. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده از سؤالات طرح شده معادل ۰/۷۴۲ می‌باشد. نتایج حاصله مبین آن است که تعارض ارتباطی (مخالفت، مداخله، عواطف) و تعارض گروهی (تعارض درون‌گروهی، تعارض بین‌گروهی) بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا تأثیرگذار بوده و کاهش عملکرد را در پی خواهد داشت.

### واژگان کلیدی:

تعارض درون‌سازمانی، تعارض ارتباطی، تعارض گروهی، عملکرد

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دفاعی

## مقدمه

یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان، وجود تعارض در بین افراد است. تعارض به‌عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به‌علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید (شیری، ۱۳۸۰). تعارض مهم‌ترین عارضه رفتار گروهی می‌باشد. مدیری که اصول اساسی تعارض و مذاکره را می‌داند، دارای آمادگی بیشتری خواهد بود تا به‌طور موفقیت‌آمیز با این موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر برخورد کند. مدیریت تعارض، شناخت و اداره تعارض به‌صورتی معقول، منصفانه و کارا است. تعارض می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره مدیریت شود. قبل از هر چیز برای اداره تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را مورد بررسی قرار داد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب جهت بهره‌برداری مؤثر از آن است؛ زیرا توانایی برخورد با تعارض و ادامه آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (نکویی‌مقدم و همکاران، ۱۳۸۶).

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چراکه کارکردهای زیان‌باری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت که برای سازمان ضرری ندارد و به‌طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه مبنی بر این است که تعارض نه‌تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند (رضائیان، ۱۳۹۴).

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبه‌رو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل به‌وجود آورنده آن و پیشنهاد راه‌حل‌های منطقی و درست برای بهره‌برداری بهینه از آن است.

سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند که نقش اصلی انسان به‌عنوان گرداننده این نهادها است. به عبارت دیگر سازمان منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت هر چند کارکردهای قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا سابقه‌ی دیرینه‌ای دارد لیکن به‌عنوان یک سازمان نسبتاً نوپا با انواع تعارض‌های درون و برون‌سازمانی مواجه می‌باشد. بروز تعارض در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر بوده 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 (غفوریان، ۱۳۸۹). بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی می‌کنند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف‌نظرها را در سازمان‌های خود سرکوب کنند؛ درحالی که تعارض به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق‌طلب است و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است (شفیع‌زاده، ۱۳۸۳).

اهمیت تحقیق حاضر از این‌رو می‌باشد که با انجام این تحقیق کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا ضمن شناخت و مطالعه درخصوص نیروی انسانی و رفتار سازمانی، پذیرش وجود تعارض را پیامدی منطقی و بدیهی در سازمان دانسته و با شناخت انواع تعارض‌ها در سازمان و کنترل آن‌ها، خواهند توانست در مشاغلی که انجام وظیفه می‌کنند، توانمندتر ظاهر شده و موجب خواهند شد که افزایش عملکرد را شاهد باشیم. در آن صورت همه افراد آن سازمان برای سازگاری و تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی خواهند داشت و تعارض را به‌عنوان یک امر بدیهی دانسته و با درک صحیح از همه عوامل پدیدآورنده، تلاش خواهند نمود با یک برخورد منطقی و منطبق با دانش تخصصی در حوزه نیروی انسانی، بستری را برای نوآوری و تغییر و تحول سازنده در محیطی آرام، منعطف و بدون تنش و با حفظ کرامت انسانی و پذیرش تفاوت ویژگی‌های انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمان و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان در سازمان قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا فراهم آورند.

در صورت عدم انجام این تحقیق، مشکلات و چالش‌هایی که ناشی از ویژگی‌های برجسته سازمان‌های قرن بیست و یکم (تغییرات مستمر، پیچیدگی منابع انسانی، فناوری‌های بسیار متغیر، رقابت‌های جهانی، تنوع نیروی کار، ساختارهای سازمانی جدید و ...) هستند موجب بی-ثباتی و عموماً باعث ایجاد آشوب‌هایی می‌گردند. هر جا که آشوب باشد، اغلب استرس وجود دارد و استرس به‌طور مستمر به پیش‌زمینه تعارض تبدیل می‌شود. در صورت عدم شناخت و

درک صحیح از تعارض، برداشت‌ها از اهداف، نقش‌ها، عوامل رفتاری بین‌شخصی و گروهی، ارتباط‌های درون سازمان و موقعیت‌ها متفاوت بوده و موجب ایجاد تعارض جدی می‌گردد. اتخاذ تصمیم توسط فرماندهان و مدیران بدون در نظر گرفتن وجود تعارض به‌عنوان امری عادی و عدم شناخت علل و عوامل پدید آورنده و برخورد نامناسب و عدم شناخت راه‌های کنترل آن موجب کاهش عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا خواهد شد. وجود تعارض در سازمان نه تنها اجتناب‌ناپذیر است؛ بلکه برای تکامل سازمان و فرد، ضروری است. مدیرانی که سعی در حذف تعارض دارند از زمانه خود عقب هستند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند در قرن بیست و یکم پررونق و شکوفا باشند، به شیوه‌ی جدیدی در اندیشیدن به تعارض نیاز دارند (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۴).

بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده بالا محقق قصد دارد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که تعارض درون‌سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا چه تأثیری دارد؟ و به تبع آن به دو سؤال فرعی "تعارض ارتباطی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا چه تأثیری دارد؟" و "تعارض گروهی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا چه تأثیری دارد؟" نیز پاسخ دهد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعارض سازمانی

پیدایش پدیده تعارض را نمی‌توان به‌صورت دقیق مربوط به یک دوران خاص از پیدایش هستی دانست؛ ولی بعد از آشنایی با مفهوم تعارض و بررسی نظریات موجود شاید بتوان گفت که از ابتدای پیدایش هستی تاکنون (داستان آدم و حوا در بهشت و چگونگی خروج آنان از بهشت و یا داستان هابیل و قابیل و ...) تعارض وجود داشته است. در فرهنگ‌های لغت فارسی، تعارض به‌معنی متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است (کیاکجوری و آقاجانی، ۱۳۸۳). هنگامی که گروه‌ها برای تحقق یک هدف واحد کوشش می‌کنند؛ دشمنی آن‌ها نسبت به یکدیگر بسیار ناچیز و یا صفر است؛ اقدام‌های آن‌ها در چارچوب مقررات و روش‌ها انجام می‌گیرد و محتمل‌ترین نتیجه نیز رقابت است. به هر حال هنگامی که هدف‌های یک گروه، هدف‌های گروه دیگر را به خطر می‌اندازد، بین دو گروه دشمنی آشکار به وجود می‌آید و هنگامی که مقررات تنظیم‌کننده رفتار، ناکافی باشد؛ احتمال ایجاد تعارض وجود

دارد. آن‌گاه که تعارض ایجاد شده به دلیل هدف‌های گروهی ناسازگار اوج بگیرد، دشمنی افزایش یافته، سازمان دستخوش هرج و مرج خواهد شد (کینیکی و کریتن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶). در جدول شماره یک ذیل برخی از تعاریف اندیشمندان این حوزه آورده شده است:

جدول شماره (۱) تعاریف تعارض سازمانی

منبع	تعریف
رابرت پوتنام (۱۹۸۸)	تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آن‌ها اختلاف به‌وجود می‌آید و افراد، دیگران را به‌عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می‌کنند.
سید محمد میرکمالی (۱۳۷۱)	فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروهی و یا سازمان‌ها که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف می‌گردد.
جورج تامپسون (۱۹۹۷)	هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به‌منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند.
کنس توماس (۱۹۷۹)	شرایطی که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به‌نظر برسد.
استیفن رابینز (۱۹۷۴)	فرآیندی است که در آن شخص الف به‌طور عمدی می‌کوشد تا به‌گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی <sup>۲</sup> ، مخالفت <sup>۳</sup> ، کمیابی <sup>۴</sup> و بازدارندگی <sup>۵</sup> نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند.
درگاهی و همکاران (۱۳۸۷)	یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود.

فرآیندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به‌وسیله شخص الف انجام می‌گیرد تا تلاش‌های شخص ب را خنثی کند؛ البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه شخص ب در مسیر نیل به هدف مستأصل می‌شود و شخص الف بر میزان منافع خود می‌افزاید، تعارض درون‌سازمانی نام دارد. تعارض ارتباطی، تعارضی درون‌سازمانی است که ارتباط بین افراد و گروه‌ها را در درون سازمان براساس روابط عمودی و افقی موجود بررسی می‌کند (رابینز، ۱۳۸۳). ارتباطات امری اجتناب‌ناپذیر است و با انتقال مفاهیم و مقاصد افراد از طریق پیام‌های نمادین، تار و پود سازمان را

<sup>۱</sup> Kinicki, Kreitner

<sup>۲</sup> Perception

<sup>۳</sup> Opposition

<sup>۴</sup> Scarcity

<sup>۵</sup> Blockage

به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. ارتباطات در سازمان‌ها می‌تواند عامل دستیابی به اهداف سازمانی به‌شمار رود. وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می‌شود و تعارض ارتباطی پیش می‌آید (شادپور و همکاران، ۱۳۸۹).

انواع تعارض ارتباطی عبارتند از (رضائیان، ۱۳۹۴)

مخالفت: فرآیند اجتماعی است که طی آن افراد یکدیگر را از رسیدن به هدفی که مطلوب آنان است یا نیست بازدارند.

مداخله: برخورد و دخالت در کارها و امور یکدیگر در سطوح مختلف سازمان.

عواطف: زمانی که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیده می‌گیریم، تعارض اتفاق می‌افتد.

تعارض گروهی، تعارضی درون‌سازمانی است که اعضای گروه به دو تیم تقسیم می‌شوند و بر سر منابع با یکدیگر وارد جنگ می‌شوند. برای مثال ممکن است جنگ بر سر این باشد که نقش هر کس در سازمان چیست (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۸).

انواع تعارض گروهی عبارتند از (احمدی، ۱۳۸۷):

تعارض درون‌گروهی: شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرآیند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

تعارض بین‌گروهی: از آن‌جا که گروه‌ها میل دارند خود را برتر از گروه‌های دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود.

#### عملکرد کارکنان

صاحب‌نظران مدیریت، تعاریف مختلفی از عملکرد در بخش دولتی ارائه کرده‌اند که در جدول شماره دو ذیل به تعدادی از این تعاریف اشاره شده است:

## جدول شماره (۲) تعاریف عملکرد سازمانی

منبع	تعریف
بروم براچ (۱۹۸۸)	عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند. این تعریف از عملکرد، منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند.
رهنورد (۱۳۸۷)	عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد.
ریکی گریفین و گریگوری مورهد (۲۰۰۲)	عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند
کین (۱۹۹۶)	عملکرد، چیزی است که فرد به جا می‌گذارد و جدای از هدف است.
عالم تبریز (۱۳۸۸)	عملکرد به چگونگی انجام وظایف، فعالیت‌ها و نتایج حاصله از آن‌ها اطلاق می‌شود.

معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران ارائه شده است: «فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» (رهنورد، ۱۳۸۷). مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

- ۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید برونادهای معین.
- ۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه انطباق برونادهای با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار، فاصله فیزیکی) و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند.

## پیشینه تحقیق

در جدول شماره ۳ ذیل به برخی از پژوهش‌های داخلی که در حوزه تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان انجام شده اشاره شده است:

## جدول شماره (۳) پژوهش‌های داخلی در حوزه تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان

عنوان	محقق	هدف	روش تحقیق	روش تحلیل	نتایج
بررسی رابطه‌ی ابهام و تعارض نقش و عملکرد شغلی؛ مطالعه‌ی موردی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب	مجید مسعودی عراقی و رحیم استوار (۱۳۹۳)	در این تحقیق رابطه‌ی بین تعارض و ابهام شغلی با عملکرد شغلی در شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب بررسی شده است.	روش تحقیق، روش توصیفی-همبستگی است و برای این منظور با روش نمونه‌برداری تصادفی ساده از ۷۱۲ نفر از کارکنان شرکت مناطق نفت‌خیز استفاده شده است.	پس از جمع‌آوری داده‌ها، برای پاسخ‌گویی به سؤالات از آزمون پیرسون استفاده شد.	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه‌ی معناداری بین ابعاد تعارض و ابهام شغلی با عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد که این رابطه غیرمستقیم و ناقص است.
بررسی رابطه بین سایش اجتماعی کارکنان و تعارضات فردی افسران پایور قرارگاه منطقه‌ای شمال شرق نزاجا	جواد صالح‌نژاد و محمد کریمی (۱۳۹۵)	هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین سایش اجتماعی کارکنان و تعارضات فردی افسران پایور قرارگاه منطقه‌ای شمال شرق نزاجا می‌باشد.	با مراجعه به تحقیقات انجام گرفته، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط شناسایی شد و بر مبنای این متغیرها، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر ۱۵ سؤال طراحی گردید.	برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق با روش معادلات ساختاری از نرم افزار لیزرل استفاده شد.	نتایج حاصل، نشان‌دهنده تأیید رابطه معنادار و مثبت بین سایش اجتماعی کارکنان و تعارضات فردی می‌باشد و همچنین نتایج به‌طور خاص نشان می‌دهد که بین تمامی ابعاد سایش اجتماعی (سایش فیزیکی، مستقیم و کلامی) و تعارضات فردی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.
بررسی عوامل اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استرس شغلی فرماندهان و مدیران نظامی (مطالعه موردی در یک واحد نظامی نزاجا)	جواد صالح‌نژاد (۱۳۹۱)	هدف اصلی از انجام این تحقیق بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اضطراب شغلی فرماندهان و مدیران نظامی در این واحد نظامی است.	از نظر هدف از نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-پیمایشی و همبستگی است.	برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه اضطراب شغلی و برای تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی (جدول و نمودار توزیع فراوانی) برای توصیف جامعه آماری و از آمار استنباطی	عوامل مؤثر بر اضطراب شغلی در این پژوهش عبارتند از: رضایت شغلی، عوامل سازمانی اضطراب شغلی (عوامل محیطی، تعارض نقش، ابهام نقش و حجم کاری)، عوامل غیر کاری (مسائل خانوادگی و مسائل اجتماعی)، عوامل فردی و فشارهای روحی و جسمی؛ نتایج حاصل از تحلیل فرضیات نشان داد



که بین عوامل سازمانی اضطراب شغلی، عوامل غیر کاری، عوامل فردی اضطراب و در نهایت مسائل رفتاری با اضطراب شغلی فرماندهان و مدیران نظامی رابطه مثبتی وجود دارد.	(ضریب همبستگی پیرسون) برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرضیه ها استفاده شده است.				
نتایج نشان داد که سبک های راه حل گرایبی و سبک های عدم مقابله ای در کارکنان دارای تناسب سنخ شخصیتی بیشتر استفاده شده و سبک رقابتی در کارکنان فاقد تناسب سنخ شخصیتی با شغل بیشتر می باشد. یافته های پژوهش نشان داد سلامت روان کارکنان دارای تناسب سنخ شخصیتی با شغل بیشتر از کارکنان فاقد تناسب سنخ شخصیتی با شغل می باشد.	جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسش نامه ها از آزمون های t گروه های مستقل و تحلیل واریانس چند متغیره استفاده شد.	این پژوهش از نوع کاربردی علمی مقایسه ای استفاده شد برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های تناسب شغل با شخصیت مایرز-برگز (۱۹۶۲)، مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (۱۹۸۹) و سلامت عمومی گلدبرگ (۱۹۷۲) استفاده شد.	هدف این پژوهش مقایسه بین مدیریت تعارض و سلامت روان افراد دارای شخصیت متناسب با شغل و افراد دارای شخصیت نامتناسب با شغل کارکنان سازمان خوزستان می باشد.	حمید امیری (۱۳۹۵)	مقایسه مدیریت تعارض و سلامت روان کارکنان دارای تناسب شغل با شخصیت و فاقد آن در صنایع سیمان خوزستان

برخی از پژوهش های خارجی که در حوزه تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان انجام شده در جدول شماره چهار درج گردیده است:

**جدول شماره (۴) پژوهش های خارجی در حوزه تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان**

عنوان	محقق	خلاصه نتایج
مدیریت و حل تعارض: ابزارهای مفهومی برای همکاری و عملکرد سازمانی	هالور نوردی (۲۰۱۸)	در انتخاب استراتژی های حل تعارض به نوع تعارض باید توجه شود. شش نوع تعارض شناسایی شد که عبارتند از: تعارضات تفسیری، تعارضات استدلالی، تعارضات ارزشی، تعارضات تمایلی، تعارضات نقش و تعارضات شخصی
کنترل تعارض سازمانی: ایجاد یک دوره جامع مدیریت تعارض	بث پولین (۲۰۱۷)	از آن جهت که هیچ سازمانی نیست که با مسئله تعارض درگیر نباشد؛ کارکنان تازه وارد باید به دانش، مهارت ها و توانایی های مقابله با آن مسلح شوند؛ لذا در این نوشتار کلاس هایی جهت مطالعه و کسب مهارت در این حوزه طراحی شده است.

جهت کاهش اثرات تعارض درون‌سازمانی به شفافیت سازمانی، ارتباطات باز، پرداخت‌های منصفانه و سیستم جبران خدمت مناسب باید توجه بیشتری صورت گیرد.	کریس اوبیسی و رمی ساموئل (۲۰۱۷)	شکل‌ها، اهمیت و مدیریت تعارض‌های درون‌سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در نیجریه: پیامدهای مدیریت منابع انسانی
--	--	--

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر نوع جزء تحقیقات کاربردی محسوب گردیده و از نظر روش نیز یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است. با توجه به این که محقق سعی نموده است درک بهتری را از متغیرها ارائه نماید، اقدام به تهیه فرم مصاحبه، پرسش‌نامه و بررسی اسناد و مدارک نموده و نتایج حاصل را در هر دو بعد کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است، لذا رویکرد تحقیق آمیخته می‌باشد.

جامعه مورد مطالعه این تحقیق، کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا می‌باشند. جامعه‌ی آماری در این تحقیق عبارت است از کلیه معاونین، مدیران و کارکنان پایور قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا که در حال انجام وظیفه می‌باشند. دلیل توجیهی گزینش این گروه به عنوان جامعه‌ی آماری، بدین لحاظ است که کارکنان آن به جهت موقعیت شغلی (سابقه و تجربه) از ویژگی‌ها و خصوصیات جامعه‌ی آماری برخوردار بوده و با وضعیت موجود سازمان، آشنایی کامل دارند. به همین منظور نقاط قوت، نقاط ضعف، نارسایی‌ها و مشکلات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا را در حوزه مورد تحقیق به خوبی لمس می‌کنند. با توجه به طبقه‌بندی، جامعه آماری این تحقیق ۹۰ نفر از کارکنان ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و برای توزیع پرسش‌نامه با استفاده از فرمول کوکران در جامعه محدود ۷۲ نفر انتخاب شدند. با انجام مصاحبه برای شناخت جنبه‌های تعارض در سازمان مورد مطالعه به تحلیل مضمون آنها پرداخته شد. پرسش‌نامه مربوطه تنظیم و حضور تعدادی از کارشناسان و کارکنان ستاد قرارگاه در حوزه منابع انسانی توزیع گردید. از سؤالات مربوط به هر یک از متغیرها با استفاده از آلفای کرونباخ آزمون گرفته شده و آلفای به‌دست آمده مقدار پایانی سئوالات مربوط به هر متغیر را تعیین نموده است. با عنایت به اینکه، ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده از سؤالات طرح شده در خصوص فرضیه یکم معادل ۰/۷۲۷ می‌باشد، لذا سؤالات مربوط به این فرضیه از پایایی معتبری برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده از سؤالات طرح شده در خصوص فرضیه دوم معادل ۰/۷۹۵ می‌باشد، لذا سؤالات مربوط

به این فرضیه نیز از پایایی معتبری برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ کلی نیز معادل ۰/۷۴۲ می‌باشد، که قابل قبول است.

نتایج بدست آمده از داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در سطح توصیفی، از آماره‌های توصیفی نظیر رسم نمودار، جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون خی دو ( $\chi^2$ ) استفاده شده است.

در جدول شماره ۵ ذیل مقادیر توزیع فراوانی مولفه‌های جمعیت‌شناختی جامعه نمونه خلاصه شده است:

جدول شماره (۵) توزیع فراوانی مولفه‌های جمعیت‌شناختی جامعه نمونه

آشنایی با پدیده تعارض در سازمان			سطح مشاغل			میزان تحصیلات			سنوات خدمتی		
درصد فراوانی	فراوانی	طیف	درصد فراوانی	فراوانی	طیف	درصد فراوانی	فراوانی	طیف	درصد فراوانی	فراوانی	طیف
۱٪	۱	خیلی زیاد	۵۰٪	۳۶	فرماندهی و مدیریتی	۱٪	۱	دکتر	۲۱٪	۱۵	بالای ۲۵
۶۴٪	۴۶	زیاد	۳۶٪	۲۶	ستادی	۶۴٪	۴۶	کارشناس ارشد	۶۳٪	۴۵	۱۶ تا ۲۵
۳۵٪	۲۵	متوسط	۷٪	۵	آموزشی	۳۵٪	۲۵	کارشناس	۸٪	۶	۱۱ تا ۱۵
۰٪	۰	کم	۷٪	۵	پشتیبانی و خدمات	۰٪	۰	پایین‌تر	۸٪	۶	۵ تا ۱۰
۰٪	۰	خیلی کم	۱۰۰٪	۷۲	جمع	۱۰۰٪	۷۲	جمع	۱۰۰٪	۷۲	جمع
۱۰۰٪	۷۲	جمع									

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### گام اول: تدوین فرضیه‌ها

$H_0$ : میان تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء

(ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

H<sub>1</sub>: میان تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.  
گام دوم: محاسبه آماره آزمون

جدول شماره (۶) نمره‌های مربوط به گویه‌های متغیر تعارض ارتباطی

گویه‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
گویه اول	۳۹	۲۴	۵	۴	۰
گویه دوم	۳۷	۱۹	۸	۷	۱
گویه سوم	۴۵	۱۴	۱۱	۱	۱
گویه چهارم	۲۴	۳۳	۹	۳	۳
گویه پنجم	۴۸	۱۹	۵	۰	۰
گویه ششم	۳۳	۲۶	۹	۳	۱
گویه هفتم	۳۷	۲۸	۴	۱	۲
گویه هشتم	۳۲	۳۲	۵	۳	۰
گویه نهم	۵۷	۱۲	۳	۰	۰
گویه دهم	۴۶	۲۰	۴	۱	۱
گویه یازدهم	۲۸	۲۸	۱۳	۲	۱
گویه دوازدهم	۲۸	۲۸	۱۲	۲	۲
گویه سیزدهم	۳۳	۲۶	۱۰	۳	۰
گویه چهاردهم	۴۸	۱۹	۳	۱	۱
گویه پانزدهم	۳۹	۱۵	۱۲	۳	۳
میانگین (با تقریب گرد کردن)	۳۸	۲۳	۸	۲	۱

در جدول شماره ۶ بالا ملاحظه می‌گردد که به‌طور میانگین نفرات پاسخ‌دهنده به گویه‌های متغیر تعارض ارتباطی؛ تعداد ۱ نفر پاسخ خیلی کم، تعداد ۲ نفر پاسخ کم، تعداد ۸ نفر پاسخ متوسط، تعداد ۲۳ نفر پاسخ زیاد و تعداد ۳۸ نفر پاسخ خیلی زیاد را انتخاب نموده‌اند.

جدول شماره (۷) محاسبات آزمون کای مربع مرتبط با فرضیه اول

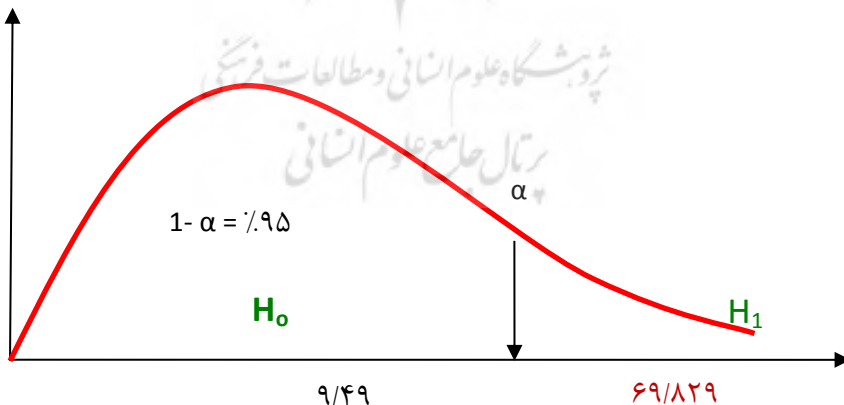
$\frac{(Fe - Fo)^2}{Fe}$	$(Fe - Fo)^2$	Fo - Fe	Fe	Fo	رتبه	ردیف
۳۸,۷	۵۵۷	۲۳,۶	۱۴,۴	۳۸	خیلی زیاد	۱
۵,۱۳۸	۷۴	۸,۶	۱۴,۴	۲۳	زیاد	۲
۲,۸۴۴	۴۱	-۶,۴	۱۴,۴	۸	متوسط	۳
۱۰,۶۷۸	۱۵۴	-۱۲,۴	۱۴,۴	۲	کم	۴
۱۲,۴۶۹	۱۶۹	-۱۳,۴	۱۴,۴	۱	خیلی کم	۵
۶۹,۸۲۹	-	-	۷۲	۷۲	جمع	

گام سوم: محاسبه آماره بحرانی (آماره جدولی)

$$df = k - 1 = 5 - 1 = 4$$

$$\chi^2_{\alpha df} = 9,49$$

گام چهارم: قضاوت (تصمیم‌گیری)



نمودار شماره (۱) آزمون استقلال فرضیه اول

برابر نمودار شماره ۱؛ چون مقدار آماره آزمون (۶۹/۸۲۹) از مقدار آماره بحرانی (۹/۴۹) بزرگتر است؛ بنابراین آماره آزمون در ناحیه H1 قرار می‌گیرد؛ در نتیجه فرضیه H1 پذیرفته می‌شود و فرضیه H0 رد می‌شود.

به عبارت دیگر: با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان داشت که "میان تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد".

$$c = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = 0.71 \quad n = 72 \quad \text{محاسبه ضریب شدت توافقی:}$$

شدت ضریب توافقی محاسبه شده از طریق فرمول بالا مبین آن است که میزان تأثیر متغیر عوامل تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا برابر با ۷۱٪ می‌باشد.

### آزمون فرضیه دوم

#### گام اول: تدوین فرضیه‌ها

**H<sub>0</sub>:** میان عوامل تعارض گروهی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** میان عوامل تعارض گروهی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

#### گام دوم: محاسبه آماره آزمون

جدول شماره (۸) نمره‌های مربوط به گویه‌های متغیر تعارض گروهی

گویه‌ها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
گویه اول	۳۲	۳۷	۲	۷	۴
گویه دوم	۲۲	۳۵	۷	۴	۴
گویه سوم	۲	۲۰	۲۲	۲۱	۷
گویه چهارم	۱	۲۶	۲۴	۱۵	۶
گویه پنجم	۲	۳۳	۱۷	۱۷	۳
گویه ششم	۱۱	۲۷	۱۵	۱۰	۹
گویه هفتم	۳	۱۷	۱۴	۲۸	۱۰
گویه هشتم	۸	۲۱	۲۰	۱۵	۸

۶	۱۵	۱۵	۲۶	۱۰	میانگین (با تقریب گرد کردن)
---	----	----	----	----	-----------------------------

در جدول شماره ۸ بالا ملاحظه می‌گردد که به‌طور میانگین نفرات پاسخ‌دهنده به گویه‌های متغیر تعارض گروهی؛ تعداد ۶ نفر پاسخ خیلی کم، تعداد ۱۵ نفر پاسخ کم، تعداد ۱۵ نفر پاسخ متوسط، تعداد ۲۶ نفر پاسخ زیاد و تعداد ۱۰ نفر پاسخ خیلی زیاد را انتخاب نموده‌اند.

جدول شماره (۹) محاسبات آزمون کای مربع مرتبط با فرضیه دوم

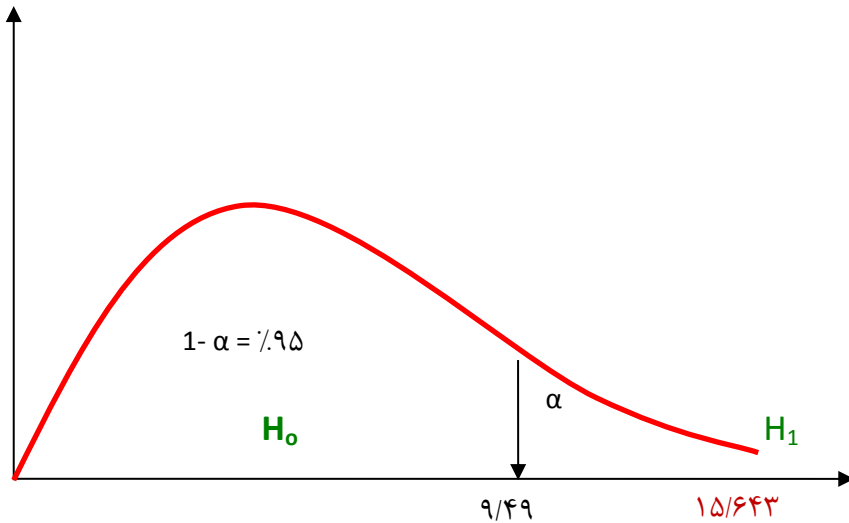
$\frac{(Fe - Fo)^2}{Fe}$	$(Fe - Fo)^2$	Fo - Fe	Fe	Fo	رتبه	ردیف
۱,۳۱۹	۱۹	-۴,۴	۱۴,۴	۱۰	خیلی زیاد	۱
۹,۳۴۴	۱۳۵	۱۱,۶	۱۴,۴	۲۶	زیاد	۲
۰,۰۲۵	۰,۳۶	۰,۶	۱۴,۴	۱۵	متوسط	۳
۰,۰۲۵	۰,۳۶	۰,۶	۱۴,۴	۱۵	کم	۴
۴,۹۳۰	۷۱	-۸,۴	۱۴,۴	۶	خیلی کم	۵
۱۵/۶۴۳	-	-	۷۲	۷۲	جمع	

گام سوم: محاسبه آماره بحرانی (آماره جدولی)

$$df = k - 1 = 5 - 1 = 4$$

$$\chi^2_{\alpha df} = 9/49$$

گام چهارم: قضاوت (تصمیم‌گیری) نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار شماره (۲) آزمون استقلال فرضیه دوم

برابر نمودار شماره ۲؛ چون مقدار آماره آزمون (۱۵/۶۴۳) از مقدار آماره بحرانی (۹/۴۹) بزرگتر است؛ بنابراین آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد؛ در نتیجه فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود و فرضیه  $H_0$  رد می‌شود.

به عبارت دیگر: با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان داشت که "میان تعارض گروهی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد".

محاسبه ضریب شدت توافقی

$$c = \frac{\chi^2}{\chi^2 + n} = 0/43 \quad n=72$$

شدت ضریب توافقی محاسبه شده از طریق فرمول بالا مبین آن است که میزان تأثیر متغیر تعارض گروهی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا برابر با ۴۳٪ می‌باشد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پردازش اطلاعات مرتبط با تجزیه و تحلیل کیفی و کمی هدف فرعی اول

یافته‌های تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار تعارض ارتباطی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا را می‌توان به شرح موارد ذیل برشماری نمود:

- ۱) ناکافی بودن سازوکار آموزشی مدون در خصوص وجود تعارض ارتباطات به‌عنوان یک امر اجتناب‌ناپذیر. (راه‌کار: برگزاری کارگاه‌های آموزشی یا دوره‌های آموزشی).
- ۲) کم توجهی برخی از مسئولین و مدیران به عواطف انسانی مجموعه‌ی تحت امر در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا (راه‌کار: برگزاری جلسه، آسان نمودن برقراری ارتباط، شنیدن مشکلات و دخالت دادن آنان و توجه به عواطف انسانی آنان و این‌که ربات نیستند).
- ۳) زمانی‌که افراد به گروه‌های خود اولویت دادند و آن‌را از هدف‌های سازمان برتر دانستند؛ در نتیجه تمام انرژی خود را صرف این هدف‌ها کردند و این امر باعث از کاهش همکاری و هماهنگی در سازمان شده است (راه‌کار: ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمان).
- ۴) وجود ابهام در ارتباطات برای هر سازمان و خاصه قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا با توجه به این‌که انسان‌ها از نظر ادراک باهم متفاوت هستند یک واقعیت سازمانی است که بایستی آن‌را پذیرفت و برای آن چاره‌اندیشی کرد (راه‌کار: جلوگیری از دخالت ذهنیت‌ها در ارتباطات سازمانی، واضح‌سازی منظورها، انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات دیگران، استفاده از حرکات و اشارات مناسب برای انتقال پیام، شناسایی عوامل فیزیکی و روانی مخل ارتباط و ... از جمله عواملی هستند که می‌توانند تعارض ناشی از ارتباطات مبهم را به حداقل برسانند).
- ۵) فرآیند مخالفت که طی آن افراد حاضر در سازمان خاصه کارکنان ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا یکدیگر را از رسیدن به هدفی که مطلوب سازمان است باز می‌دارند یا مانع‌تراشی می‌کنند که معمولاً واژه‌هایی چون تخصص‌گرایی، قشر‌گرایی و ... به چشم می‌خورد (راه‌کار: تاش برای رسیدن به اهداف سازمانی که مطمئناً پس از حصول آن اهداف گروه و اشخاص نیز تأمین خواهد شد).
- ۶) گاه‌آ افراد منتصب به برخی از معاونت‌ها و مدیریت‌های ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا در امور نامرتبط به مجموعه‌ی خود، مداخله کرده و برخورد و

دخالت در کارها و امور یکدیگر در سطوح مختلف سازمان را فراهم و نهایتاً موجب کاهش عملکرد کارکنان ستاد می‌شود (راه‌کار: انجام امور به دور از سلیقه‌های شخصی و منطبق با قوانین و دستورالعمل‌ها انجام شود).

به‌طور میانگین از بین نفرات پاسخ‌دهنده به گویه‌های متغیر تعارض ارتباطی، نتایج حاصله مبین این مطلب است که از توزیع میانگین پاسخ ۷۲ نفر اعضای جامعه‌ی نمونه به سؤالات فرضیه اول، تعداد ۳۸ نفر با ۵۳٪ گزینه‌ی خیلی زیاد و تعداد ۲۳ نفر با ۳۲٪ گزینه‌ی زیاد را انتخاب نموده‌اند و انتخاب دیگر گزینه‌های متوسط، کم و خیلی کم از سوی تمام اعضای جامعه‌ی نمونه ۱۱ نفر می‌باشد.

در ضمن با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعان داشت که "میان تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد".

شدت ضریب توافقی محاسبه شده نیز نشان داد که میزان تأثیر متغیر تعارض ارتباطی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا برابر با ۷۱٪ می‌باشد.

#### پردازش اطلاعات مرتبط با تجزیه و تحلیل کیفی و کمی هدف فرعی دوم

اعضای گروه در هر سازمانی و خاصه گروه‌های متفاوت موجود در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا با عناوین مختلف بسته به نوع مأموریت واگذار شده زمانی که وقت و انرژی خود را صرف تأمین هدف‌های فردی می‌کنند و هنگامی که در سازمان هم‌کاری تقویت نمی‌شود، اعضای آن به اهداف کلی سازمان توجه نمی‌کنند و بیشتر به دنبال مبادله منابع و اطلاعات و پیشرفت بیشتر در کارها به‌صورت انفرادی هستند و یا هنگامی که در سازمان الگوی هم‌کاری به اجرا در نمی‌آید، کارکنان، سازمان را معرفی خود نمی‌دانند بالطبع عضویت در آن، آن‌ها را ارضا نخواهد کرد و مطمئناً به هدف‌های خود نمی‌رسد و این عدم هم‌کاری زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری در سازمان نمی‌شود و به سازمان کمک نمی‌کند تا به سرعت مأموریت و خدمات تازه‌ای به سازمان ارائه کند. برخی از مدیران با صراحت و روشنی و به شکل مستقیم در حل مسئله دخالت نمی‌کنند، طرفین تعارض را رودرروی یکدیگر قرار نمی‌دهند و موقعیتی فراهم نمی‌کنند که موضوع به صورت باز و آشکار مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در این موقعیت مدیر به زیردستان خود اجازه نمی‌دهد عقاید خود را در مورد مسئله مورد اختلاف بیان کنند و روی آن بحث کنند تا به نتیجه و توافق برسند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار تعارض گروهی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا را می‌توان به شرح موارد ذیل برشماری نمود:

۱) در تعارض درون گروهی گاهاً وجود اختلاف بین اعضای گروه، نادیده گرفتن منافع سازمان، وجود تفاوت عقاید و عدم سازش افراد یک گروه، عدم انعطاف‌پذیری در بین اعضای گروه، مدیران نقاط اختلاف برانگیز را در بین کارکنان کم‌رنگ نکرده و از طریق توجه ندادن کارکنان به اهداف کلی و عمومی سازمان، غرور سازمانی را در آنان زنده و تقویت نمی‌کنند.

۲) در تعارض بین گروه‌ها، گاهاً سازش در سازمان حاکم نبوده و جو هم‌کاری، دوستی و صمیمیت وجود نداشته و بهداشت روانی کارکنان کاهش می‌یابد که حاصل آن افزایش تعارض‌های مخرب در سازمان است.

۳) یکی دیگر از علل تعارض این است که کارکنان با دستورالعمل‌های متضادی روبه‌رو می‌شوند و یا در برخورد با دستورالعمل‌ها احساس تبعیض می‌کنند که نتیجه آن درگیری با سازمان است.

۴) بعضی از مواقع که امکانات سازمان به‌طور ناعادلانه بین کارکنان تقسیم می‌شود تعارض شکل می‌گیرد و سازمان را با بحران پنهانی روبه‌رو می‌کند.

به‌طور میانگین از بین نفرات پاسخ‌دهنده به گویه‌های متغیر تعارض گروهی؛ تعداد ۶ نفر پاسخ خیلی کم، تعداد ۱۵ نفر پاسخ کم، تعداد ۱۵ نفر پاسخ متوسط، تعداد ۲۶ نفر پاسخ زیاد و تعداد ۱۰ نفر پاسخ خیلی زیاد را انتخاب نموده‌اند.

در ضمن با سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان اذعان داشت که "میان تعارض گروهی و عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد".

شدت ضریب توافقی محاسبه شده نیز نشان داد که میزان تأثیر متغیر تعارض گروهی بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا برابر با ۴۳٪ می‌باشد.

#### پیشنهادهاى اجرايى

قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا همانند سازمان‌های دیگر به‌عنوان یک نهاد اجتماعی می‌باشد و مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده است که نقش اصلی ایفای مأموریت این سازمان بر عهده انسان به‌عنوان گرداننده اصلی آن می‌باشد. به عبارت دیگر سازمان منهای کارکنان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را

نخواهد داشت، هر چند کارکردهای قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا سابقه‌ی دیرینه‌ای دارد؛ لیکن به‌عنوان یک سازمان نسبتاً نوپا با انواع تعارض‌های درون و برون سازمانی مواجه می‌باشد. بروز تعارض در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر بوده 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 پذیرش وجود تفاوت‌ها و تضادها برای ادامه حیات سازمان‌ها امری ضروری و لازم است تا بتوانند خود را با دنیای پیرامون مطابقت دهند؛ چنانچه این امر محقق نشود و همچنان بعضی از مدیران به‌علت ناتوانی در درک صحیح و منطقی از وجود تعارض بخواهند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف‌نظرها را در سازمان‌های خود سرکوب کنند مطمئناً از آن سازمان انتظار نوآوری، شکوفایی استعداد، خود-باوری کارکنان، پیشرفت و توسعه هماهنگ و ... را نمی‌توان انتظار داشت و در نهایت سازمان با چالش‌های متفاوت و پیچیده‌ای مواجه می‌شود که کاهش عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت. اما اگر نگاه به تعارض در سازمان به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق‌طلب و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت سازمان تپیده شود آنگاه افراد حاضر در آن با شناخت صحیح و علمی نسبت به عوامل پدید آورنده تعارض تلاش در مدیریت و کنترل آن خواهند نمود و بستری برای رشد و شکوفایی رقم خواهند زد. جهت تحقق این مهم پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱- معاونت نیروی انسانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا، به‌منظور تکریم و حفظ شأن کارکنان پایور، کارگروهی را تشکیل داده تا همه کارکنان پایور ستاد بتوانند با مراجعه به آن کارگروه، انتظارات، نظرات و پیشنهادهای خود را درخصوص پاسداشت کرامت انسانی به‌عنوان هسته اصلی سازمان در جهت افزایش عملکرد ارائه نمایند (شنیده شدن حرف‌های کارکنان پایور).

۲- ریاست اداره بهداشت و درمان قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا، به‌منظور پیش‌گیری از فشارهای حاصل از فعالیت‌های کاری، اقتصادی، روانی، خانوادگی و اجتماعی، در زمان‌های مشخص پایش سلامت جسم و روح کارکنان پایور را انجام و تلاش نماید برخی از اختلالات ناشی از فشارهای وارده از انواع مختلف تعارض درون‌سازمانی موجب افت انرژی و کاهش عملکرد کارکنان پایور ستاد نگردد.

۳- ریاست بازرسی و ایمنی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به‌منظور پیش‌گیری از کاهش عملکرد کارکنان ستاد، در اسرع وقت به تمامی گزارشات حاصله از کارکنان که ناشی از بروز اختلاف‌نظر، عدم آشنایی با قوانین و مقررات، دخالت در امور یکدیگر، عدم حفظ کرامت

انسانی از طرف رئیس یا مرئوس و یا همردیفان و همه موارد مشابه را رسیدگی و تلاش نماید با شناخت دقیق و علمی و منطبق بر قوانین و مقررات و به دور از هرگونه حب و بغض مسائل را مرتفع نماید و از انباشت گزارشات جلوگیری نماید؛ ضمناً همیشه برای احراز مسئولیت افراد یا انتصاب آنها با توجه به معیارهای قانونی، افراد شایسته را برای تصدی امور به فرمانده معرفی نمایند.

۴- معاونت تربیت و آموزش قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا به منظور پیش‌گیری از کاهش عملکرد و تلاش برای افزایش عملکرد کارکنان پایور ستاد، نسبت به تهیه ساز و کار آموزشی مدون درخصوص برگزاری کارگاه‌های آموزشی یا دوره‌های آموزشی لازم جهت شناخت پیچیدگی‌های منابع انسانی به‌طور ویژه مباحث مرتبط با تعارض درون‌سازمانی (به‌عنوان یک امر اجتناب‌ناپذیر) اهتمام ورزد.

۵- معاونت طرح و برنامه و بودجه قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا، جهت حفظ روحیه و شرایط سخت حاصل از فشارهای ناشی از سختی کار و فشارهای اقتصادی نسبت به رفع مشکلات معیشتی و سختی کار را از طریق ستاد آجا پیگیری‌های لازم و کافی را به عمل آورد.

۶- سایر معاونت‌ها، مسئولین و مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا، به موارد ذیل توجه نموده و در انجام بهتر امور اهتمام ورزند:

۱) نقاط اختلاف‌برانگیز را در بین کارکنان کم‌رنگ کرده و از طریق توجه دادن کارکنان به اهداف کلی و عمومی سازمان، غرور سازمانی را در آنان زنده و تقویت - کنند تا کارکنان با وحدت‌نظر و وفاق سازمانی به مخالفت و تضاد با یکدیگر دست نزنند.

۲) تقویت مشترکات کارکنان

۳) در زمان تصمیم‌گیری به‌منظور برقراری سازش در سازمان بسیاری از تعارض‌های ریز و درشت سازمان را با دعوت طرفین تعارض به راحتی و با سازگاری حل‌وفصل کنند و انرژی کارکنان را در جهت مصالح سازمان به‌کار بندند؛ در نتیجه سازش در سازمان حاکم گردیده و جو هم‌کاری، دوستی و صمیمیت برقرار و بهداشت روانی کارکنان افزایش می‌یابد.

۴) با مشارکت دادن کارکنان در کارهای مربوط به سازمان موجب می‌شوند که کارکنان کار را از خود بدانند و در نتیجه با سازمان در تعارض قرار نگیرند.

- (۵) از طریق درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، هم به اهداف انسانی و اخلاقی سازمان جامه عمل بپوشانند و هم بخشی از تعارض‌های سازمانی را به توافقات سازمانی تبدیل کنند.
- (۶) در سازمان کارکنان با دستورالعمل‌های متضادی روبه‌رو می‌شوند و یا در برخورد با دستورالعمل‌ها احساس تبعیض می‌کنند که نتیجه آن درگیری با سازمان است. مدیران در طراحی و تدوین دستورالعمل‌ها متأسفانه وقت زیادی را صرف نمی‌کنند تا دستورالعمل‌ها بین افراد و واحدهای مختلف ستادی، تدارکاتی و ... وحدت ایجاد کند و این احساس را تقویت کند که دستورالعمل برای همه افراد سازمان یکسان است؛ بنابراین تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین الزامی است.
- (۷) در بعضی از مواقع که امکانات سازمان به‌طور عادلانه بین کارکنان تقسیم نمی‌شود؛ تعارض شکل می‌گیرد و سازمان را با بحران پنهانی روبه‌رو می‌کند. مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها در توزیع عادلانه امکانات دقت لازم و کافی را به عمل نیاورده و یا توزیع امکانات را قانونمند و ساختارمند انجام نداده و از اعمال نفوذ، رابطه‌بازی و مصلحت‌گرایی نمی‌پرهیزند.
- (۸) برخی از مدیران با ارزیابی عملکرد به‌دنبال مچ‌گیری و به رخ کشیدن نقاط ضعف کارکنان هستند که جز تعارض حاصلی به‌دنبال ندارد. ارزیابی عملکرد این دسته از مسئولین به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و رفع آن‌ها انجام نمی‌شود و بایستی بدانند که هدف از ارزیابی عملکرد، پرورش نیروی انسانی در همه ابعاد است که تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد می‌تواند در بهبود وضعیت نقش به‌سزایی داشته باشد.
- (۹) استقرار نظام پیشنهادها به‌صورت ساختاری در مقابله با تعارض، یعنی کارکنان از طریق نظام پیشنهادها این فرصت را پیدا کنند که با سازمان درودل کنند، مشکلات خود را بیان کنند، درباره کار و سازمان نظر بدهند و بسیاری از عواملی که به‌طور پنهان موجبات تعارض را فراهم می‌کند و ممکن است مدیریت سازمان از آن اطلاع نداشته باشد را آشکار؛ که در این صورت سازمان می‌تواند به موقع چاره‌اندیشی و تعارض را متعادل کند.
- (۱۰) وجود سازوکار آموزشی مدون به‌عنوان عامل مهم و زیربنایی برای متعادل کردن تعارض‌ها جهت کارکنان که چگونه با هم‌دیگر رفتار و معاشرت داشته باشند، چگونه اعتراض و مخالفت کنند، چگونه نظرات خود را به سازمان و همکاران اعلام

کنند، چگونه با همکاران و مافوق و زیردست ارتباط برقرار کنند، می‌تواند درصد تعارض را در سازمان کاهش دهد.

- (۱۱) کم کردن فاصله بین مسئولین و مجموعه تحت امر
- (۱۲) فراهم نمودن محیط آرام و بدون استرس شغلی، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری و ...
- (۱۳) توجه به عواطف انسانی مجموعه تحت امر، برگزاری جلسات، آسان نمودن برقراری ارتباط، شنیدن مشکلات و دخالت دادن آنان و توجه به عواطف انسانی آنان و این-که ربات نیستند.

(۱۴) ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمان

- (۱۵) جلوگیری از دخالت ذهنیت‌ها در ارتباطات سازمانی، واضح‌سازی منظورها، انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات دیگران، استفاده از حرکات و اشارات مناسب برای انتقال پیام، شناسایی عوامل فیزیکی و روانی مخل ارتباط از جمله عواملی هستند که می‌توانند تعارض ناشی از ارتباطات مبهم را به حداقل برسانند.
- (۱۶) استفاده از راهبردهای مبتنی بر تشریک مساعی در برابر پدیده تعارض، عاقلانه‌ترین و اثربخش‌ترین راه برای برخورد با آن است.

## منابع

- احمدی، روح‌اله، مدیریت تعارض بین‌گروهی و تعارضات گروه‌های غیررسمی با دیگر گروه‌ها در سازمان، ششمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۷
- امیری، حمید، مقایسه مدیریت تعارض و سلامت روان کارکنان دارای تناسب شغل با شخصیت و فاقد آن در صنایع سیمان خوزستان، کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و رفتاری، ۱۳۹۵
- ایزدی یزدان‌آبادی، احمد، مدیریت تعارض، نشر دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۳۷۲۵، ۱۳۷۸
- بنی‌فاطمی کاشی، سید محمدرضا، ارزیابی عملکرد، مجله حسابدار، شماره ۱۸۵، ۱۳۸۶
- تونکه‌نژاد، ماندنی، نظریه‌ای جدید در مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۱۶۲، ۱۳۸۴
- حاجی کریمی، عباس‌علی؛ رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۸
- خوشوقتی، آرمین، مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل (TTM)، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۹۷، ۱۳۹۵

- درگاهی، حسین؛ موسوی، محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و شهام، گلسا، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۲، شماره‌های ۱ و ۲، ۱۳۸۷
- رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، نشر مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۸۳
- رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سمت، ۱۳۹۴
- سلطانی، ایرج، تعارض فردی در سازمان، مجله تدبیر، سال نهم، شماره ۸۳، ۱۳۷۷
- شادپور، پژمان، تأثیر ارتباطات بر تعارض بین فردی مدیران و کارکنان در یک مرکز آموزشی درمانی، فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، ۱۳۸۹
- شفیق‌زاده، حمید، تعارض در سازمان‌ها، مجله تدبیر، شماره ۱۵۱، آذر ۱۳۸۳
- شیخ‌زاده، رجبعلی، طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور، پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره دهم، زمستان ۱۳۸۹
- شیرین، قاسم‌علی، بررسی ارتباط عوامل فرهنگی و تخمین استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰
- غفوریان، هما و فلامرزی، آمنه، بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، مجله روان‌شناسی تحلیلی شناختی، شماره ۲، ۱۳۸۹
- کینیکی، آنجلو؛ کریتنز، رابرت، مدیریت رفتار سازمانی ترجمه: علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، انتشارات و پخش کتاب پویش تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۶
- کیاکجوری، داود و آقاجانی، حسنعلی، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم سازمانی، نظریه‌ها و کاربردها، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس، ۱۳۸۳
- گریفین، مورهد، رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ دوم، ۱۳۷۵
- محمدپور، احمد؛ صادقی، رسول و رضایی، مهدی، روش‌های تحقیق ترکیبی به‌عنوان سومین جنبش روش‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی، جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)، ۱۳۸۹
- مسعودی عراقی، مجید و استوار، رحیم، بررسی رابطه ابهام و تعارض نقش و عملکرد شغلی؛ مطالعه موردی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۱۶، مهر ماه ۱۳۹۳.
- مهدوی، داود؛ عرب، امیرمسعود، کاربرد مدل سنجش متوازن در ارزیابی عملکرد و توسعه مدیریت مالی سازمان، دو ماهنامه منابع انسانی پلیس، ۱۳۸۶



• نصیری باری، حسین؛ پیوسته، اکبر؛ درخشان مهربان، عادل، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استرس شغلی فرماندهان و مدیران نظامی (مطالعه موردی در یک واحد نظامی نزاجا)، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۲، شماره ۴۶، تابستان ۱۳۹۱

• نکویی‌مقدم، محمود، پیرمرادی بزنجان، نرگس، بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۱۳۸۶

• Nordby, H. *Management and Conflict Resolution: Conceptual Tools for Securing Cooperation and Organizational Performance. In Organizational Conflict*. IntechOpen, 2018

• Obisi, C., & Samuel, R. *Forms, significance and management of Intra-Organizational Conflict in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria: Implications for Human Resource Management. BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(1), 16, 2017

• Polin, B. *Organizational Conflict Navigation: Building a Comprehensive Conflict Management Course*, 2017





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی