

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی «ره»  
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

**عنوان :**

**بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران سازمان  
بهزیستی شهر تهران با اثربخشی آنان در سال ۱۳۸۶**

**استاد راهنما :**

جناب آقای دکتر عباس عباس‌پور

**استاد مشاور :**

سرکار خانم دکتر قدسی احقر

**استاد داور :**

جناب آقای دکتر علی علاقه‌بند

**نگارش :**

سعیده قائینی

زمستان ۱۳۸۶

## تقدیم به:

خانواده عزیزه که در تمام مراحل زندگی پشتیبان و یار و یاوره  
بوده‌اند و با الطاف و حمایت‌های بی‌دریغ خود سفتی‌های راه را برایم  
هموار کردند.

## سپاسگزاری:

ممد و سپاس فداوند یکتا که عشق به آموختن را در وجود انسان به ودیعه نهاد و با لطف و اراده الهی فویش، مرا در رسیدن به آرزوی دیرینه‌ام، که همانا کسب علم و معرفت و فیض بردن از مکتب اساتید گرانقدر بوده است تاکنون یاری نموده است.

بر خود لازم می‌دانم از زحمات و الطاف بی‌دریغ و راهنمایی‌های مشفقانه استاد بزرگوار جناب آقای دکتر عباس عباسپور و استاد ارجمند سرکار خانم دکتر قدسی امقر که به عنوان استاد مشاور، اینجانب را در به انجام رسانیدن این پژوهش هدایت نموده‌اند، تشکر نموده، توفیق ایشان را از پروردگار خواستارم. همچنین از استاد فرهیخته و نامدار جناب آقای دکتر علی علاقه‌بند که داوری این پایان‌نامه را قبول نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را می‌نمایم.

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱ ..... چکیده

### فصل اول: کلیات

۳ ..... مقدمه

۴ ..... بیان مسأله

۵ ..... اهداف پژوهش

۵ ..... هدف کلی

۵ ..... اهداف ویژه

۶ ..... اهمیت و ضرورت پژوهش

۷ ..... سؤالات پژوهش

۸ ..... نامگذاری متغیرها

۸ ..... تعریف متغیرها

۸ ..... ۱- در حوزه مدیریت تعارض

۹ ..... ۲- در حوزه اثربخشی

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۱ ..... بخش اول: تعارض

۱۱ ..... مقدمه

۱۲ ..... تعریف و مفهوم تعارض

۱۳ ..... دو چهره تعارض

۱۴ ..... الف) تعارض کارکردی

۱۵ ..... ب) تعارض غیرکارکردی

۱۷ ..... مراحل شکل‌گیری تعارض

۱۸ ..... مدل بولدینگ

۱۸ ..... مدل توماس

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۹	مدل پوندی
۲۰	مدل رحیم
۲۲	مدل رابینز
۲۵	مقایسه مدل‌های تعارض و نتیجه‌گیری
۲۶	عوامل عمده ایجاد تعارض در سازمان
۲۷	الف- عوامل فردی
۲۸	ب- عوامل سازمانی
۳۰	ج- ارتباطات
۳۰	انواع نگرش‌ها نسبت به تعارض
۳۰	۱- نگرش سنتی
۳۲	۲- نگرش روابط انسانی
۳۲	۳- نگرش تعاملی
۳۴	مقایسه نگرش‌ها نسبت به تعارض
۳۵	انواع تعارض
۳۶	الف) تعارض بنیادین و تعارض احساسی / عاطفی
۳۶	ب) تعارض‌های نهادینه شده و تعارض‌های نوظهور
۳۹	ج) تعارض‌های وظیفه‌ای، رابطه‌ای و فرایند
۳۹	سطوح تعارض
۴۰	تعارض درون فردی
۴۱	تعارض میان فردی
۴۲	تعارض درون گروهی
۴۲	تعارض میان گروهی
۴۴	تعارض میان سازمانی
۴۵	تعارض میان فرهنگی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۴۶	مدیریت تعارض
۴۹	سبک‌های مدیریت تعارض
۴۹	۱- رقابت
۴۹	۲- گذشت
۵۰	۳- اجتناب
۵۰	۴- همکاری
۵۱	۵- مصالحه
۵۱	نگرش‌های مثبت و منفی نسبت به تعارض
۵۲	مذاکره
۵۳	انواع مذاکره
۵۳	راهبردهای توزیعی و تلفیقی
۵۳	ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش
۵۴	مذاکره درون‌سازمانی
۵۴	راهبرد برد و باخت
۵۴	راهبرد بدون باخت
۵۴	مذاکره انفرادی
۵۴	مذاکره همگانی
۵۵	<b>بخش دوم: اثربخشی</b>
۵۶	نظریه خصوصیات رهبری
۵۶	نظریه سبک‌های رهبری
۵۷	نظریه‌های موقعیتی
۵۷	الگوی اقتضایی فیدلر
۵۸	مدل‌های ارزیابی اثربخشی سازمان

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۸	الف) مدل هدف منطقی .....
۵۹	ب) مدل منبع سیستم .....
۵۹	ج) مدل فرایند .....
۵۹	د) مدل بهبود سازمان .....
۶۰	هـ) مدل پیشنهادی پارسونز .....
۶۰	عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان .....
۶۲	مدیریت اثربخش .....
۶۲	ویژگی‌های مدیران اثربخش .....
۶۳	هفت گام برای دستیابی به مدیریت اثربخش .....
۶۵	تفاوت «مدیریت» با «رهبری» .....
۶۶	رهبری اثربخش .....
۶۷	خصوصیات رهبران اثربخش .....
۶۸	ترس‌هایی که رهبران باید شناخته و بر آنها غلبه کنند .....
۷۰	<b>بخش سوم: پیشینه پژوهش</b> .....
۷۰	پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور .....
۷۰	الف) در حوزه تعارض .....
۷۲	ب) در حوزه اثربخشی .....
۷۴	پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور .....
۷۴	الف) در حوزه تعارض .....
۷۹	ب) در حوزه اثربخشی .....
۸۴	نتیجه‌گیری .....
<b>فصل سوم: روش‌شناسی</b>	
۸۶	مقدمه .....



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۸۶	روش پژوهش
۸۶	جامعه آماری
۸۶	حجم نمونه
۸۷	شیوه نمونه‌گیری
۸۷	ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها
۸۸	تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌ها
۸۸	محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها
۸۹	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۹۱	مقدمه
۹۲	تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها
۹۲	الف) در حوزه سبک‌های مدیریت تعارض
۹۷	ب) در حوزه اثربخشی
۱۰۵	تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

### فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۱۰۹	مقدمه
۱۰۹	بررسی سؤال اول پژوهش
۱۱۳	بررسی سؤال دوم پژوهش
۱۱۵	بررسی سؤال سوم پژوهش
۱۱۸	نتایج کلی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۲۰	محدودیت‌ها
۱۲۰	الف) محدودیت‌های در اختیار پژوهشگر
۱۲۰	ب) محدودیت‌های خارج از اختیار پژوهشگر
۱۲۰	پیشنهادها
۱۲۰	الف) پیشنهادهای راهبردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش
۱۲۱	ب) پیشنهادهای پژوهشی
۱۲۲	منابع و مآخذ
۱۲۲	- منابع فارسی
۱۲۷	- منابع انگلیسی
۱۳۱	پیوست‌ها

پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

نامه‌ها

جداول آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها

## فهرست جداول

صفحه

عنوان

- جدول ۱-۳: شماره سؤالات پرسشنامه مربوط به سبک‌های تعارض ..... ۸۷
- جدول ۲-۳: شماره سؤالات پرسشنامه مربوط به مؤلفه‌های اثربخشی ..... ۸۸
- جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض  
«در سبک رقابت» ..... ۹۲
- جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض  
«در سبک همکاری» ..... ۹۳
- جدول ۳-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض  
«در سبک اجتناب» ..... ۹۴
- جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض  
«در سبک گذشت» ..... ۹۵
- جدول ۵-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض  
«در سبک مصالحه» ..... ۹۶
- جدول ۶-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تأمین نیروی کارآمد» ... ۹۷
- جدول ۷-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تأمین منابع» ..... ۹۸
- جدول ۸-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه ایجاد رابطه  
مؤثر با کارکنان» ..... ۹۹
- جدول ۹-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تحقق  
اهداف سازمان» ..... ۱۰۰
- جدول ۱۰-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه هماهنگی،  
هدایت و کنترل» ..... ۱۰۱
- جدول ۱۱-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه شناخت  
نیازهای سازمان» ..... ۱۰۲

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
جدول ۴-۱۲: توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه شکوفا کردن	استعدادهای کارکنان» ..... ۱۰۳
جدول ۴-۱۳: آزمون تحلیل رگرسیون چندمتغیره در رابطه با سؤال اول پژوهش	..... ۱۰۵
جدول ۴-۱۴: آزمون تحلیل واریانس	..... ۱۰۵
جدول ۴-۱۵: متغیرهایی که وارد معادله رگرسیون شده‌اند	..... ۱۰۶
جدول ۴-۱۶: متغیرهایی که وارد معادله رگرسیون نشده‌اند	..... ۱۰۶
جدول ۴-۱۷: آزمون فریدمن در رابطه با سؤال دوم پژوهش	..... ۱۰۷
جدول ۴-۱۸: آزمون فریدمن در رابطه با سؤال سوم پژوهش	..... ۱۰۷

## فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

- نمودار ۴-۱: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض «در سبک رقابت» .. ۹۲
- نمودار ۴-۲: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض «در سبک همکاری» ..... ۹۳
- نمودار ۴-۳: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض «در سبک اجتناب» ..... ۹۴
- نمودار ۴-۴: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض «در سبک گذشت» ..... ۹۵
- نمودار ۴-۵: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با سبک‌های مدیریت تعارض «در سبک مصالحه» ..... ۹۶
- نمودار ۴-۶: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تأمین نیروی کارآمد» ..... ۹۷
- نمودار ۴-۷: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تأمین منابع» ..... ۹۸
- نمودار ۴-۸: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه ایجاد رابطه مؤثر با کارکنان» ... ۹۹
- نمودار ۴-۹: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه تحقق اهداف سازمان» ..... ۱۰۰
- نمودار ۴-۱۰: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه هماهنگی، هدایت و کنترل» .. ۱۰۱
- نمودار ۴-۱۱: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه شناخت نیازهای سازمان» ..... ۱۰۲
- نمودار ۴-۱۲: توزیع درصد پاسخ آزمودنی‌ها در رابطه با اثربخشی «در مؤلفه شکوفا کردن  
استعدادهای کارکنان» ..... ۱۰۳

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران با اثربخشی آنان انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان بهزیستی شهر تهران در سال ۱۳۸۶ بود. حجم نمونه طبق اصول علمی و فرمول تعیین حجم نمونه ۱۰۰ مدیر و ۲۰۰ نفر از کارکنان آنها تعیین شد که به طور تصادفی انتخاب گردیدند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه: الف) سبک‌های مدیریت تعارض (رابینز، ۱۹۹۸) شامل ۱۵ گویه در ۵ سبک (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) و ب) سنجش اثربخشی (پرداختچی، ۱۳۷۲) شامل ۳۰ گویه در ۷ مؤلفه (تأمین نیروی کارآمد، ایجاد رابطه مؤثر با کارکنان، میزان تأمین منابع، شناخت نیازهای سازمان، شکوفا کردن استعدادهای بالقوه کارکنان، تحقق اهداف سازمان و هماهنگی، هدایت و کنترل) استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، نمودار و جدول) و آمار استنباطی (رگرسیون چندمتغیره با استفاده از روش گام به گام و تحلیل واریانس برای سؤال اول و آزمون فریدمن برای سؤالات دوم و سوم) بهره بردیم. یافته‌های پژوهش نشان داد که:

۱- بین سبک «همکاری» و اثربخشی مدیران رابطه معنادار وجود دارد.

۲- سبک‌های مدیریت تعارض با یکدیگر تفاوت معنادار داشته و بالاترین میانگین مربوط به سبک «همکاری» و پایین‌ترین میانگین مربوط به سبک «اجتناب» است.

۳- مؤلفه‌های اثربخشی دارای تفاوت معناداری با یکدیگر بوده، بالاترین میانگین مربوط به تأمین نیروی کارآمد و پایین‌ترین میانگین مربوط به «هماهنگی، هدایت و کنترل» می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض، اثربخشی.

# فصل اول

## کلیات

## مقدمه

سازمان‌ها مظهر قدرت و تدبیر انسانها در دنیای کنونی هستند. هدف از تشکیل سازمان‌ها از بدو پیدایش این نهادهای اجتماعی تاکنون دستیابی به اهدافی است که تحقق آنها فراتر از توانایی‌های تک‌تک افراد است. دستیابی به این مهم مستلزم حرکت هماهنگ اعضای یک سازمان در جهت اهداف آن است که مدیریت اثربخش نقشی بسیار مهم در طی این مسیر دارد.

امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. متأسفانه در بسیاری موارد تعارض موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان شده و به جای اینکه عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در جهت تحقق اهداف سازمان و نهایتاً اثربخشی سازمانی حرکت کنند، درجا می‌زنند و سرمایه فیزیکی و انسانی را هدر می‌دهند که این امر با توجه به دنیای پررقابت فعلی برای سازمانها و دست‌اندرکاران آنها خوشایند نیست. شاید در همه‌جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال شرکت (یا سازمان) گردد، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد، یا شرایطی پدید آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رابینز، ۱۹۹۸، ترجمه پاراسائیان و اعرابی، ۱۳۸۰، ص ۷۸۳). تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی و ضایع کردن پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور در به کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روشهای سازنده ناشی می‌شود (گردان، ۱۹۹۹؛ به نقل از رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۷). فراگیری مدیریت صحیح و متناسب با شرایط و مقتضیات سازمان، در هنگام بروز تعارض می‌تواند گامی مؤثر در جهت استفاده بهینه از سرمایه انسانی، مادی، مالی و زمان برای تحقق اهداف سازمان باشد.



## بیان مسأله

سازمان متشکل از اجتماعی از انسانهاست. طبیعی است که در سازمان بین افراد رابطه وجود دارد و قدر مسلم است که در جایی که رابطه وجود دارد، تعارض هم بوجود خواهد آمد؛ چراکه انسان‌ها هر یک آراء، عقاید و خصوصیات متفاوت دارند که این می‌تواند منجر به عدم تفاهم و بروز تعارض شود.

در نگرش سنتی تعارض همواره پدیده‌ای مذموم بوده و سرکوب و حذف تعارض بهترین شیوه برخورد با آن شناخته می‌شد، اما با گذشت زمان، تفاوت چشمگیری در نگرش به تعارض به وجود آمد. در رویکردهای نوین، تعارض پدیده‌ای لازم و ضروری جهت ترویج نوآوری و پویایی و جلوگیری از رکود و ایستایی تلقی می‌شود و به پی‌آمدهای مثبت آن توجه زیادی مبذول می‌شود. به عنوان مثال نتایج پژوهش‌های لیونگ نشان داد که وجود میزان متوسطی از تعارض می‌تواند سبب افزایش رضایتمندی کارکنان شود. (لیونگ، ۲۰۰۵، ص ۱۴۹). رضائیان نیز معتقد است که تعارض می‌تواند منجر به سه نتیجه مطلوب توافق، روابط مستحکم‌تر و یادگیری شود (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶۲). همچنین داوسون بر این عقیده است که آنچه که حائز اهمیت است، نحوه برخورد با تعارض می‌باشد. اگر ما نقشی را که تعارض در ارتباطات کاری و شخصی ما بازی می‌کند درک کنیم و رفتارهای متناسب با آن داشته باشیم، می‌توانیم با بهره‌گیری از تعارض به راه‌حلهای بهتر و حتی گاه غیرمنتظره دست یابیم (داوسون، ۲۰۰۵، ص ۷).

موضوع تعارض در عصر نوین که سازمانها جایگاه برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا نموده‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. امروزه بسیاری از نیازهای اساسی و حیاتی مربوط به زندگی انسانها، از طریق سازمانها مرتفع می‌شود. با وجود این نیل به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و تأمین رفاه و آسایش مردم، صرفاً با وجود سازمانها محقق نمی‌شود، بلکه برای این منظور به سازمانهای اثربخش و کارآمد نیاز است. به سخن دیگر در هر جامعه وجود سازمانهای پویا که بتوانند با کارآمدی و اثربخشی از عهده وظایف خود برآیند از مهمترین اسباب دستیابی به پیشرفت و ترقی جوامع می‌باشد. در این میان اهمیت و نقش مدیران به عنوان سیاست‌گذاران و گردانندگان اصلی سازمانها مشخص می‌گردد. به طور کلی این توافق در بین صاحبانظران به وجود آمده است که سازمانهایی به اثربخشی و کارآیی نائل می‌شوند که

علاوه بر شرایط ضروری دیگر از وجود مدیران توانا، آگاه و توسعه یافته برخوردار باشند (فرید، ۱۳۸۴). مدیران توانمند قادر خواهند بود با ایجاد تحول درون سازمان و هماهنگ ساختن آن با روند تغییرات شتابان محیطی، منافع سازمان را حفظ و تأمین نموده و در تقویت و استحکام آن موفق باشند که عموماً وجود چنین قابلیت مهمی در مدیران وابسته به داشتن مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی خواهد بود. توانایی مدیریت تعارض به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های انسانی می‌تواند نقش عمده‌ای در اثربخشی مدیران داشته باشد. مدیران اثربخش می‌کوشند که به جای سرکوب تعارض و داشتن نگرش منفی نسبت به آن، سعی در شناخت علل آن نموده و با مدیریت صحیح و به حداقل رساندن مضار آن، از این پدیده در جهت تحریک خلاقیت و نوآوری و به فعل درآوردن استعدادها و توانایی‌های بالقوه کارکنان، در راستای اهداف سازمانی و اثربخشی سازمانی بهره گیرند.

صاحب‌نظران این رشته، ۵ سبک اصلی را برای مدیریت تعارض مطرح نموده‌اند که عبارتند از: رقابت، مصالحه، همکاری، گذشت و اجتناب، که مدیران بسته به نوع شخصیت، فرهنگ سازمان و جامعه، شرایط موجود و...، در موقعیت‌های تعارض از این سبک‌ها استفاده می‌نمایند. این پژوهش گامی در جهت شناخت رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران با اثربخشی آنان می‌باشد.

## اهداف پژوهش

### هدف کلی پژوهش:

تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) مدیران بهزیستی شهر تهران با اثربخشی آنان.

### اهداف جزئی پژوهش:

۱) تعیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) مدیران بهزیستی شهر تهران با اثربخشی آنان.

۲) تشخیص سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) مدیران بهزیستی شهر تهران.

۳) تعیین میزان اثربخشی (تأمین نیروی کارآمد، میزان تأمین منابع، ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان، تحقق اهداف سازمان، هماهنگی و هدایت و کنترل کارکنان، شناخت نیازهای سازمان، شکوفا کردن استعدادها) بالقوه کارکنان) مدیران بهزیستی شهر تهران.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

مدیران در سازمان‌ها با دو مقوله عمده سروکار دارند: یکی بُعد مادی سازمان و دیگری بُعد انسانی سازمان؛ که می‌تواند به عنوان مهم‌ترین بُعد سازمان قلمداد شود. از آنجا که انسان‌ها افکار و آراء و عقاید مختلف دارند، تعارض، تضاد و کشمکش در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است. تعارض می‌تواند اثرات ناگواری در سازمان بر جای گذارد و شرایطی ایجاد کند که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد. مدیریت صحیح تعارض نه تنها می‌تواند از آثار زیانبار تعارض در سازمان به طور چشمگیری بکاهد بلکه حتی می‌تواند موجب بهره‌گیری مثبت از تعارض و در نتیجه بهبود عملکرد، افزایش اثربخشی و ارتقای سطح سلامتی سازمان گردد.

تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران حدود ۲۵ درصد وقت و توان خود را در سازمان و حتی خارج از سازمان، صرف حل و فصل تعارض مرتبط با افراد واحدهای سازمانی می‌کنند (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۸۲). بی‌شک مدیریت تعارض یکی از مهارت‌های مهم مدیران به شمار می‌رود. در تحقیقی از مدیران خواسته شد که ۲۵ عامل مؤثر در موفقیت شغلی‌شان را درجه‌بندی کنند، نتیجه تحقیق نشان داد که از بین عوامل درجه‌بندی شده، عامل توانایی برخورد با تعارض مهمترین نقش را در موفقیت آنان داشته است. بنابراین موضوع تعارض بیش از هر موضوع دیگری افکار مردم بخصوص مدیران سازمانها و رهبران گروهها را به خود مشغول کرده است (بزاز جزایری، ۱۳۷۷، ص ۲۲).

مدیران برای موفقیت در کارها و دست یافتن به اثربخشی، مجبورند نسبت به مشخصه‌ها، اهداف و

باورهای سازمان و راههای برقراری ارتباط در آن، شیوه رهبری و نحوه استفاده از قدرت حساس بوده، با بررسی چگونگی تأثیر افراد بر سازمان و استفاده از تکنیکهای ارتباطی و نحوه مواجهه با سازگاری‌ها و تغییرات، مهارت استفاده از سیستم و قدرت هماهنگی با آن را جهت اداره صحیح و منطقی سازمان به دست آورند.

همانگونه که قبلاً ذکر شد در این پژوهش ما در صدد پاسخگویی به این سؤال هستیم که «آیا بین استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی آنان رابطه وجود دارد؟» با توجه به اهمیت موضوع اثربخشی مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی اثربخشی سازمان و همچنین ضرورت شناخت شیوه صحیح برخورد با تعارض و مدیریت بهینه آن، پاسخ به این سؤال می‌تواند ما را در شناخت عوامل مؤثر در اثربخشی و جایگاه مدیریت تعارض در آن، یاری نماید. چنانچه پس از انجام پژوهش و بررسی یافته‌ها، بین یک یا چند سبک از سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی مدیران رابطه‌ای معنادار به دست آید، این نتایج می‌توانند نقطه عطفی در جهت اتخاذ تدابیری به منظور ترویج شیوه‌های اثربخش مدیریت تعارض در شرایط و موقعیت‌های گوناگون بوده و بدین وسیله با کمک به افزایش اثربخشی مدیران، اثربخشی سازمانی را رونق بخشند، چراکه اثربخشی سازمانی در هر جامعه‌ای نیازی انکارناپذیر و همیشگی می‌باشد. مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می‌کند تا با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه حل‌های مناسب بیابد. فراگیری مدیریت تعارض برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود فرد، خانواده و سازمان سرمایه‌گذاری حیاتی به شمار می‌آید.

## سوالات پژوهش

- ۱) آیا بین سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) مدیران سازمان بهزیستی شهر تهران با اثربخشی آنان رابطه وجود دارد؟
- ۲) کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، گذشت، مصالحه) در مدیران سازمان بهزیستی شهر تهران چگونه است؟