

# فصل اول

## طرح تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

امروزه توفیق سازمان‌ها را نمی‌توان تنها در ثروت انباشت مادی و تجهیز به آخرین امکانات فیزیکی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ارزیابی کرد. زیرا سرمایه‌های مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> فاقد کارایی موثرند. بدین معنا که استفاده بهینه از سرمایه‌های مالی، فیزیکی و انسانی سازمان بدون سرمایه اجتماعی، یعنی بدون شبکه روابط متقابل بین اعضای سازمان که توأم با اعتماد<sup>۲</sup>، محبت و دوستی، و در جهت حفظ ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی باشد، امکان‌پذیر نیست (فقیهی و فیضی ۱۳۸۵).

سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر تفاهم و اعتماد بین کارکنان و مدیران سازمان دانست و آن را مجموع منابعی که در ذات روابط اجتماعی سازمان به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را در سازمان، دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند، اطلاق کرد (الوانی ۱۳۷۸، ص ۴). این سرمایه به سیما و ترکیب اجتماعی سازمان اشاره می‌کند و از طریق آن، ویژگی‌هایی همچون اعتماد، هنجارها و باورهای مشترک و نیز شبکه (برای بهبود قابلیت‌ها و تسهیل هماهنگی در عمل) شکل می‌گیرد (رحمانپور ۱۳۸۲). این سرمایه همچنین بر همکاری و هماهنگی نیروهای انسانی سازمان و هنجارهایی که همکاری و هماهنگی در سازمان را افزایش می‌دهند، تأکید دارد (فقیهی و فیضی ۱۳۸۵).

با دقت در تعاریف سرمایه اجتماعی متوجه خواهیم شد که این مفهوم، بر مفاهیمی همچون: اعتماد، همکاری و روابط متقابل بین اعضای یک سازمان و گروه، تکیه و تأکید می‌کند. بنابراین اعتماد یکی از مؤلفه‌های اصلی سرمایه اجتماعی است که پیامدهای مثبتی در سطوح گوناگون فردی، میان فردی و ساختاری به ویژه سازمان‌ها دارد. اعتماد یکی از عناصر بنیادین تعامل اجتماعی است که در حل مسایل مربوط به نظم اجتماعی نقش تعیین‌کننده دارد و پیش شرط عمده و کلیدی برای موجودیت هر جامعه‌ای محسوب می‌شود (باستانی، کمالی و هیکیوی ۱۳۸۷). تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهمترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد (چاوشی ۱۳۸۶) اما یکی از موانع تحقق اهداف سازمانی وجود تناقض در بین افراد است (شیری ۱۳۸۰). پایین بودن اعتماد درون سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع‌تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت (دانایی فرد،

---

۱- Social Capital

۲- Trust

رجب‌زاده و حصیری (۱۳۸۸) همچنین نتیجه بی‌اعتمادی، پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد (چاوشی ۱۳۸۶). افراد موجود در سازمان نیز همواره درصدد هستند که منافع خود را تامین کنند و از دیدگاهی به موضوع نگاه کنند که منافع شخصی آنها تامین شود بدیهی است که این امر موجب انجام فعالیت‌هایی می‌شود که آن را سیاست بازی می‌نامند (رایینز ۱۳۷۴، ص ۶۸۸). رفتارهای سیاسی عبارت است از نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیر قانونی برای حصول نتایجی که مجاز و قانونی نیست (مقیمی ۱۳۸۶، ص ۴۱۰). بیشتر مانورهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهد که در این سطح افراد تنها به دنبال منافع شخصی خود هستند (رضائیان، ۱۳۸۹، ص ۷۴) و به منافع دیگران توجهی ندارند و برای رسیدن به اهداف خود دست به سیاسی‌کاری و رفتارهای خارج از مقررات شغلی دست می‌زنند، این امر باعث کاهش اعتماد و در نتیجه افزایش تعارض خواهد شد.

هر چند بسیاری از افراد، وجود تعارض، تضاد و اختلاف را به عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر تعارض باعث می‌شود تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل گردد (فیاضی ۱۳۸۸). بنابراین مهم این است که تعارض اداره شود نه اینکه سرکوب شود و یا اجازه داده شود تعارض تشدید و از کنترل خارج شود (وردیم<sup>۱</sup> ۲۰۰۲) زیرا به علت عدم مدیریت صحیح بیشتر تعارضات به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل می‌شود (مقیمی ۱۳۸۶، ص ۴۷۱).

## ۱-۲ - بیان مسئله

سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوین در جامعه‌شناسی است که ارتباط بسیار نزدیکی با سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان‌ها دارد. سرمایه اجتماعی، بستر بسیار مناسبی را برای بهره‌برداری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، بهره‌گیری از سرمایه‌های دیگر سازمانی نیز در پرتو سرمایه اجتماعی امکان‌پذیر است و همین نکته بر اهمیت این سرمایه در سازمان اشاره دارد (الوانی و شیروانی ۱۳۸۳). اعتماد برای ایجاد روابط انسانی مؤثر، برقراری و بهبود ارتباط سازمانی، اعمال رهبری مردمی و تحول‌گرا، تشکیل گروه و کار گروهی، ایجاد همکاری و ایجاد تغییر سازمانی موفقیت‌آمیز، بسیار ضروری و لازم است (سلیمی، گودرزی و قدوی ۱۳۸۳). وجود جو اعتماد و حاکم بودن آن بر روابط انسانی در میان افراد، یکی از آرزوهای دیرینه است. اما در این میان سازمان محیط باروری برای پرورش و رشد انواع تعارضات و عدم توافقات است چرا که فعالیتهای سازمانی مستلزم تعامل بین افراد و گروههای سازمان است، این تعاملات می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تعارض باشد. همچنین وجود افراد با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از این رو

---

۱- Wertheim

وجود تفاوتها، خطرات و انگیزه های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمانها از یک سوء و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر بافت سازمانی را در برابر تعارضات سازمانی اجتنابناپذیر می کند (درگاهی و همکاران ۱۳۸۷). همچنین اختلاف نظر و تضاد در سازمانها باعث شده است که بیشتر وقت مدیران صرف کاهش یا حل این مشکلات شود. تحقیقات توماس و اشمیت<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) نشان می دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارضات می شود. بنابراین برخورد موثر با تعارض، چالش اساسی در تعاملات افراد در محیط کار است (فیاضی ۱۳۸۸). در روابط نزدیک (سطح بالای اعتماد) افراد بیشتر تمایل به اجتناب از تعارض دارند یا اطمینان یافتن از این که تعارضها افزایش نمی یابد (زاهر<sup>۲</sup> ۱۹۹۸). وقتی درجه ای اعتماد بالاست، افراد معمولاً تمایل دارند که تبادلات اجتماعی و تعاملات مسالمت آمیز را به کار گیرند (کلیموسکی و کارول<sup>۳</sup> ۱۹۷۶). بنابراین می توان عنوان کرد که در جو حاکی از اعتماد، تعارض کاهش می یابد یا از آن اجتناب می شود و یا در صورت بروز تعارض افراد با مشارکت و همفکری هم بهترین روش برای حل تعارض با کمترین هزینه و آسیب برای سازمان و افراد را بر- می گزینند و حتی می توانند از مزایای تعارض مانند ایجاد انگیزه تغییر، بهره مند شوند. زیرا تضاد، منشأ تغییر و تحول می شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهد و هدفها و مسایل را روشن می کند همچنین وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث نمی کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می کند. (رضائیان ۱۳۸۰).

سازمان نیز به عنوان مجموعه ای پیچیده و مرکب از افراد و ائتلافها پنداشته می شود که هر یک دارای منافع، باورها، ارزشها، سلیقه ها، انتظارات و پنداشت های خاص خود است که دائماً برای کسب منافع کمیاب سازمانی با یکدیگر رقابت می کنند (رحیم نیا و فرزانه حسن زاده ۱۳۸۸) همچنان که اعضای سازمان به عنوان اخذ قدرت<sup>۴</sup> شخصی و قدرت پست و مقام درگیر سیاست های سازمانی هستند (رایینز ۱۹۹۱، نقل از زارعی متین ۱۳۸۱)، کارکنان نیز ممکن است در سازمانها با استفاده از وسایل غیر موجه برای به دست آوردن نتایجی که از طرف سازمان توجیه نشده است، یعنی تحقق هدفهای شخصی خود، با متوسل شدن به حربه های غیراخلاقی ترغیب شوند. آنگاه از این لحاظ رفتار آنان سیاسی خوانده می شود (جان ار ۱۳۷۹، ص ۲۲۴). سه سطح برای عمل سیاسی وجود دارد که اولین سطح آن سطح فردی می باشد، که در این سطح فرد فقط در پی منافع خویش است (رضائیان ۱۳۸۹، ص ۷۴). بنابراین چون افراد سیاست گرا در سازمان تنها در پی منافع خود

---

۱- Thomas & Schmidt

۲- Zaheer

۳- Klimoski & Karol

۴- Power

هستند می‌توان عنوان که در انتخاب سبکهای حل تعارض سبکهایی را برگزینند که توجه به منافع خود<sup>۱</sup> در آنها بالاست و به منافع دیگران توجهی ندارند که این مسئله باعث خواهد شد افراد تنها در پی رقابت، امتیاز گرفتن از دیگران، عدم توجه به منافع سازمان، اولویت دادن اهداف خود به اهداف سازمان باشند بنابراین نه تنها تعارض اداره نمی‌شود بلکه خود این رفتارها باعث بروز تعارضات بیشتر خواهد شد و سرمایه‌های اجتماعی در سازمان را به خطر می‌اندازند.

با توجه به مفهوم سرمایه اجتماعی که بر همکاری و هماهنگی نیروهای انسانی سازمان و هنجارهایی که همکاری و هماهنگی در سازمان را افزایش می‌دهند تاکید دارد می‌توان عنوان کرد که سبک‌های مبتنی بر همکاری حل تعارض می‌تواند از عوامل افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان باشد در حالیکه کاهش اعتماد در سازمان همواره با نوعی ترس از برقراری رابطه و نوعی احساس ناامنی در بین اعضا به وجود می‌آورد که مانع از تقویت رابطه و همکاری و گسترش تعاملات در سازمان می‌گردد که در آن صورت، فردگرایی و به دنبال آن منفعت‌طلبی در سازمان رواج می‌یابد. بنابراین توجه به عواملی نظیر روشهای غیرکارکردی حل تعارض، کاهش اعتماد و افزایش منفعت‌طلبی در میان اعضای سازمان که باعث خدشه‌دار شدن سرمایه اجتماعی در سازمان می‌گردد محقق را بر آن داشت که پژوهشی در زمینه‌ی ارتباط اعتماد بین فردی در محل کار<sup>۲</sup> و رفتارسیاسی<sup>۳</sup> با سبکهای حل تعارض<sup>۴</sup> در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی ۱۱ استان منتخب انجام گیرد تا شاید گامی باشد در جهت اداره صحیح تعارض و کاهش مشکلاتی که تعارض و اختلاف در سازمانها به وجود می‌آورد.

### ۱-۳ - ضرورت و اهمیت تحقیق

اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن، باعث شده است که مطالعه تعارض در سازمان مورد علاقه محققان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی قرار گیرد زیرا با اداره صحیح و شناخت عوامل مرتبط با حل تعارض می‌توان اثر بخشی را در سازمان‌ها بالا برد (شفیعی، خدمتی و آقاپیروز ۱۳۸۵، ص ۲۴۰). در این میان حضور اعتماد به عنوان عامل تاثیر گذار بر انتخاب سبک مناسب نیز مورد توجه می‌باشد چرا که اعتماد معاشرت‌پذیری خود به خودی<sup>۵</sup> را در میان کارکنان سازمان افزایش می‌دهد (کرامر<sup>۶</sup> ۱۹۹۹) تسهیم اطلاعات بین مرئوسان و مدیران را بهبود می‌بخشد (میشرا<sup>۷</sup> ۱۹۹۶)، به توسعه روابط تبادلاتی موثر بین رئیس و مرئوس

---

۱- Concern for Self

۲- Interpersonal Trust at Work

۳- Political Behaviors

۴- Conflict resolution style

۵- spontaneous sociability

۶- Kramer

۷- Mishra

کمک می‌کند (زند<sup>۱</sup> ۱۹۷۲)، همچنین اعتماد می‌تواند علت بیشتر سبک همکاری حل تعارض باشد (دیویدسون، گایل و گرک<sup>۲</sup> ۲۰۰۴). در کل اعتماد به عنوان یک کاتالیزور فعالیت‌های جمعی، همکاری و تشریک مساعی بین افراد درون شبکه دیده می‌شود و عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد (رنو<sup>۳</sup> ۲۰۰۸). بنابراین با افزایش اعتماد در سازمان‌ها می‌توان روند همکاری، حتی در موقعیت‌های تعارض، را بهبود بخشید و انتخاب سبک برای حل تعارضات را به سوی سبک‌های مسالمت‌آمیز<sup>۴</sup> (توجه به منافع خود و دیگران) متمایل نمود و حتی و از طریق افزایش اعتماد در سازمان سرمایه اجتماعی در سازمان را افزایش داد چرا که یکی از ابعاد اصلی سرمایه اجتماعی اعتماد می‌باشد.

اکثر سازمان‌ها دارای منابع محدود هستند و تخصیص منابع محدود نیز نیاز به تفسیر و تعبیر دارد و همین موضوع موجب پیدایش سیاست در سازمان می‌شود. سیاست‌های سازمانی نیز یک فرآیند نفوذ<sup>۵</sup> است که در آن یک فرد یا گروه تلاش می‌کند علاوه بر استحقاق و لیاقتش مزیتی را به وسیله تاکتیک غیر رسمی به دست آورد (رابینز ۱۹۹۱، نقل از زارعی متین ۱۳۸۱) این رفتارها، رفتاری خارج از مقررات شغلی است (زارعی متین ۱۳۸۱). یکی از دلایل اصلی استفاده از سیاست‌ها، میل به قدرت است (دوبرین<sup>۶</sup> ۱۹۹۰) و معمولاً افراد سیاست‌گرا نیاز بیشتری به قدرت دارند (رابون، هاموند و اوربای<sup>۷</sup> ۲۰۰۴) بنابراین، این افراد برای رسیدن به قدرت و منافع خود، به منافع دیگران توجهی ندارند در نتیجه در موقعیت‌های تعارض از سبک‌های مسالمت-آمیز که به منافع دیگران نیز توجه دارد، استفاده نمی‌کنند و به سوی سبک‌های غیر مسالمت‌آمیز<sup>۸</sup> (توجه به منافع خود) متمایل می‌شوند. رفتار سیاسی در سازمان حذف شدنی نیست ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل تا در محدوده‌ای منطقی و سازنده قرار گیرند زیرا میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۸۹، ص ۸۲) از آنجاییکه که برخی منابع رفتارهای-سیاسی وجود ابهام در نقش، نبود اعتماد، کمبود فرصت‌های ارتقا، سیستم ارزیابی مبهم و... (مقیمی ۱۳۸۶، ص ۴۱۵) می‌باشد بنابراین می‌توان با کنترل افراد سیاست‌گرا، روشن کردن اهداف سازمان، روشن کردن سیستم ارزیابی در سازمان، افزایش اعتماد در سازمان این گونه رفتارها را در سازمان کنترل کرد تا آسیبی کمتری به سازمان و افراد آن وارد شود و سرمایه‌های اجتماعی در سازمان از خطر کاهش نجات یابد.

---

۱- Zand

۲- Davidson, Gayle & Greg

۳- Renno

۴- Cooperative

۵- Influence

۶- Dubrin

۷- Rayburn, Hammond & Overby

۸- Uncooperative

## ۱- ۴- چار چوب نظری پژوهش

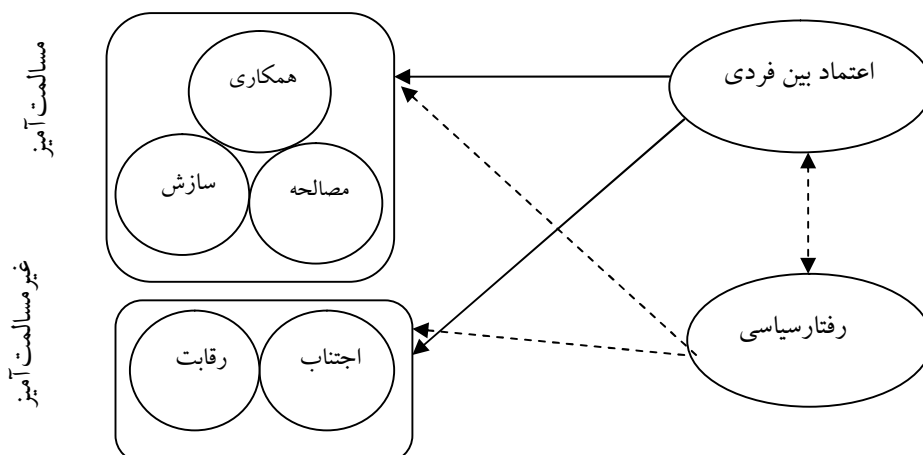
مدیریت تعارض، مدیریتی است که در شرایطی که تعارض وجود دارد، قادر باشد به بهترین وجه سازمان را اداره کند مدیریت و کارکنان اغلب در سازمان‌ها با موقعیت‌های تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و هر یک در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کنند (الوانی ۱۳۸۶، ص ۳۷۰). در هر سازمان نیز نقش مثبت و سازنده اعتماد در ارتقا روابط بین افراد با اثبات رسیده است چه بسا این اعتماد بین افراد از بروز تعارض در سازمان جلوگیری کند و در صورت وقوع تعارض افراد با اعتماد به یکدیگر می‌توانند از طریق همکاری تعارض را مدیریت کنند و در موقعیت‌های تعارض سبک‌هایی را برگزینند که علاوه بر توجه به منافع خود به منافع دیگران نیز توجه داشته باشند اما در هر سازمانی افرادی وجود دارند که نسبت به دیگران تمایل و نیاز شدیدتری به قدرت دارند و برای رسیدن به قدرت در سازمان از هر حربه‌ای استفاده می‌کنند و تنها به منافع خود توجه دارند. بنابراین این پژوهش سعی بر آن دارد ارتباط اعتماد با سبک‌های مدیریت تعارض (مسالمت- آمیز و غیرمسالمت آمیز) را مورد بررسی قرار دهد که افراد در جو حاکی از اعتماد چه سبکی (مسالمت آمیز و غیر مسالمت آمیز) را برمی‌گزینند؟ و افرادی که سیاست‌گرایی بالایی را پیش می‌گیرند آیا به صورت متفاوتی از سبک‌های مدیریت تعارض استفاده می‌کنند و این افراد و سیاست‌گرایی‌شان می‌تواند اعتماد بین فردی در محل کار را تحت تاثیر قرار دهد و انتخاب سبک مدیریت تعارض در جو اعتماد را تحت تاثیر قرار دهند؟ پژوهش دو رکن اساسی برای انتخاب شیوه‌های حل تعارض در نظر گرفته شده است که عبارتند از: رفتارهای سیاسی: رفتارهایی که برای رقابت بر سر قدرت انجام می‌گیرد (زالزنیک<sup>۱</sup> ۱۹۷۰) این رکن براساس میزان تمایلات فرد به بازی‌های سیاسی می‌باشد. افرادی که تمایل زیادی به بازی‌های سیاسی دارند نیاز شدیدی به قدرت دارند.

اعتماد بین فردی: از دیدگاه کارکنان اعتماد به عنوان، میل به نسبت دادن نیت خوب به دیگران است که می‌تواند هم به همکاران هم به مدیریت اطلاق شود (کوک و وال<sup>۲</sup> ۱۹۸۰). این رکن نیز میزان اعتماد به مدیریت و همکاران می‌باشد. چارچوب پژوهش در شکل ۱ آمده است:

---

۱- Zaleznik

۲- Cook & Wall



شکل (۱). چارچوب نظری پژوهش

## ۱-۵- اهداف پژوهشی

### ۱-۵-۱- هدف کلی

ارتباط بین اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک‌های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب

### ۱-۵-۲- اهداف جزئی

- ۱- تعیین سبک غالب حل تعارض میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی
- ۲- بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنس، سابقه خدمت) با سبک‌های (همکاری<sup>۱</sup>، سازش<sup>۲</sup>، مصالحه<sup>۳</sup>، اجتناب<sup>۴</sup>، رقابت<sup>۵</sup>) حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب
- ۳- بررسی ارتباط رفتارهای سیاسی با اعتماد بین فردی در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب
- ۴- بررسی ارتباط اعتماد بین فردی با سبک‌های مسالمت آمیز (همکاری، سازش، مصالحه) حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب

۱- Intergrating

۲- Obliging

۳- Compromising

۴- Avoiding

۵- Dominating



- ۵- بررسی ارتباط اعتماد بین فردی با سبک‌های غیرمسالمت آمیز (اجتناب، رقابت) حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب
- ۶- بررسی ارتباط رفتارهای سیاسی با سبک‌های مسالمت آمیز (سازش، مصالحه، همکاری) حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب
- ۷- بررسی ارتباط رفتارهای سیاسی با سبک‌های غیرمسالمت آمیز (اجتناب، رقابت) حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب

#### ۱-۶- فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنس، سابقه خدمت) با سبک‌های (سازش، مصالحه، همکاری، اجتناب، رقابت) حل تعارض، در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رفتارهای سیاسی با اعتماد بین فردی در کار کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- ۳- بین اعتماد بین فردی در کار با سبک‌های مسالمت آمیز (سازش، مصالحه، همکاری) حل تعارض کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- ۴- بین اعتماد بین فردی در کار با سبک‌های غیرمسالمت آمیز (اجتناب، رقابت) حل تعارض کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- ۵- بین رفتارهای سیاسی با سبک‌های مسالمت آمیز (سازش، مصالحه، همکاری) حل تعارض کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
- ۶- بین رفتارهای سیاسی با سبک‌های غیرمسالمت آمیز (اجتناب، رقابت) حل تعارض کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

#### ۱-۷- متغیرهای تحقیق

- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنس، سابقه خدمت)
- رفتارهای سیاسی (میزان تمایل فردی به بازی‌های سیاسی)
- اعتماد بین فردی در کار
- سبک‌های حل تعارض (اجتناب، رقابت، سازش، مصالحه، همکاری)

## ۸-۱- محدودیت‌های تحقیق

### ۱-۸-۱- محدودیت‌های غیر قابل کنترل

- فرهنگ، آداب و سنن مختلف کارکنان ۱۱ استان منتخب
- میزان صداقت کارکنان در پاسخ دادن به پرسشنامه
- متفاوت بودن انگیزه‌ی کارکنان برای شرکت در پژوهش
- متفاوت بودن جو حاکم بر هر اداره در هر استان
- تفاوت در ادراک میزان اعتماد و رفتارسیاسی در هر استان
- در نظر نگرفتن، سلسله مراتب سازمانی

### ۲-۸-۱- محدودیت‌های قابل کنترل

- ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، جنس، سابقه خدمت)
- انجام پژوهش در سال ۱۳۸۹-۱۳۸۸
- انجام پژوهش در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها
- انجام پژوهش در ۱۱ استان منتخب

## ۹-۱- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

### ۱- تعارض

تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می‌کند طرف دیگر فعالیت‌هایی انجام می‌دهد که مانع رسیدن وی به علایق و اهدافش می‌شود (گرینبرگ و بارون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، نقل از فیاضی ۱۳۸۸).

### ۲- رفتارهای سیاسی

رفتارسیاسی، رفتارهایی غیررسمی، تنگ‌نظرانه و غیرقانونی است که اقتدار رسمی، ایدئولوژی و مراجع صالح کارشناسی آن را مجاز نمی‌دانند (میتنبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳، نقل از رحمان سرشت و فیاضی ۱۳۸۷).

---

۱- Greenberg & Baron

### ۳- اعتماد بین فردی

اندازه‌ای که کسی تمایل دارد نیت خوب را به افراد دیگر نسبت دهد و به الفاظ، اعمال دیگر افراد اطمینان دارد (کوک و وال<sup>۱</sup> ۱۹۸۰).

### ۴- سبک‌های حل تعارض

الگوهای رفتاری خاصی که مدیران هنگام رویارویی با تعارض از خود نشان می‌دهند و می‌توان آن را به ۵ شیوه‌ی رقابت، اجتناب، سازش، مصالحه، همکاری تفکیک نمود (رایینز ۱۳۷۷، ص ۷۹۵).

### ۶- نفوذ

نفوذ پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا به عبارت دیگر نتیجه‌ای است که از طریق به کارگیری قدرت حاصل می‌شود (رضائیان ۱۳۸۹، ص ۷).

### ۷- قدرت

قدرت عبارتست از توان بالقوه‌ای که "الف" دارد تا بر رفتار "ب" اثر گذاشته و او را وادار به انجام کاری کند بطوریکه اگر غیر از این (وادار کردن) بود "ب" چنین کاری را لزوماً انجام نمی‌داد (رایینز ۱۳۸۰، ص ۲۴۴).

### ۸- سبک‌های مسالمت‌آمیز

سبک‌هایی که در آنها توجه به دیگران متوسط به بالا هستند (همکاری، سازش، مصالحه) به عنوان سبک‌های همکاریانه (مسالمت‌آمیز) مدیریت تعارض در نظر گرفته می‌شوند.

### ۹- سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز

سبک‌هایی که در آن توجه به دیگران پایین است (اجتناب، رقابت) به عنوان سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز مدیریت تعارض در نظر گرفته می‌شوند (سانگ، ایکسای و دایر<sup>۲</sup> ۲۰۰۰).

---

۱- Cook & Wall

۲- Song, Xie, & Dyer

## ۱۰- سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مجموعه ای است از توانایی افراد برای همکاری با یکدیگر در قالب گروهی و سازمان‌های مختلف جهت نیل به اهداف مشترک می‌باشد (فوکویاما<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۰).

---

۱- Fukuyama

# فصل دوم

## ادبیات پیشینه

## ۲-۱- مقدمه

تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی روزمره انسان‌ها است. روندهای عمده زیر، دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر سازند: تغییر مستمر، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، کارهای تیمی بیشتر، ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)، اقتصاد جهانی دارای مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر (رابرت و کینیکی<sup>۱</sup> ۲۰۰۴، ص ۳۹۰). فراگیری راهبردهای مدیریت تعارض، برای بهبود از انطباق و بهره‌گیری این تغییر و تحولات یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان محسوب می‌شود. در این فصل به بررسی تعاریف تعارض، سیر تکاملی اندیشه تعارض، منابع تعارض، زیان‌های تعارض، فواید تعارض، سبک-های حل تعارض، مفهوم اعتماد، اعتماد در سازمان، اعتماد بین فردی در محل کار، تعارض و اعتماد، رفتارسیاسی، رفتارسیاسی در سازمان، عوامل موثر بر رفتارسیاسی، قدرت، نفوذ و رفتارهای سیاسی در سازمان، و در قسمت ادبیات پیشینه به تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور پرداخته می‌شود.

## ۲-۲- مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش

### ۲-۲-۱- تعاریف تعارض

به اعتقاد بورسالیوگلو<sup>۲</sup> (۱۹۷۴)، پارکرفالت<sup>۳</sup> (۱۹۲۴) اولین کسی بود که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد. به اعتقاد وی، خود تعارض مشکل‌ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که مساله‌ساز می‌شود (نقل از فیاضی ۱۳۸۸). تعارض در لغت مصدری به عنوان معترض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم اختلاف داشتن است (عمید ۱۳۶۹، ص ۴۴۰). از نظر رایینز (۱۳۸۰، ص ۲۶۷) تعارض فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد "الف" انجام می‌گیرد تا تلاش‌های فرد "ب" را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه فرد "ب" در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می‌شود، یا این که "الف" بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید. از دیدگاه رحیم (۱۹۸۶) تعارض پی‌آمد اختلاف ایده‌ها به دلیل اختلاف در اهداف، منافع، انتظارات و ارزش‌ها در بین بیش از دو نفر در سازمان می‌باشد.

۱- Robert & Kinicki

۲- Borsaluglo

۳- Parkerfalit

طبق نظر گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷) تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می‌کند طرف دیگر فعالیت‌هایی انجام می‌دهد که مانع از رسیدن وی به علایق و اهدافش می‌شود (فیاضی ۱۳۸۸). طبق تعریف هوئی- روجان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) تعارض علاوه بر یک موقعیت، یک رفتار، یک حالت ادراکی و جریانی از کنش است در کل تعارض زمانی اتفاق می‌افتد که دو طرف توافق ندارند (چن، تاسی و چن<sup>۲</sup> ۲۰۰۹). میرکمالی تعارض را فرآیند ادراک یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها یا سازمان-ها که منتهی به رفتارهای پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف می‌گردد تعریف می‌کند (میرکمالی ۱۳۷۱). التون مایو<sup>۳</sup> تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می‌داند و در مقابل همکاری را به عنوان وضعیتی که سلامت جامعه را به همراه دارد، می‌نگریست (ابزری و نجفی ۱۳۸۶). دفت نیز معتقد است که تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی است که آنها چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آنها به اهداف و مقصودشان می‌شود (دفت ۱۳۸۰، ص ۸۲۶). با وجود تعاریف متعدد از تعارض وجوه مشترک تعاریف عبارت است از مخالفت، تضاد، سد راه یا مانع شدن از دسترسی به اهداف می‌باشد و کمبود منابع و نارسایی اطلاعات و ساختار سازمان و روابط صف و ستاد و خصوصیات و ویژگی‌های روانی فردی کارکنان و مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار و عدم کارآیی ارتباطات، ظهور پدیده تعارض را تسهیل می‌نماید (فیاضی ۱۳۸۸).

## ۲-۲-۲- سیر تکاملی اندیشه تعارض

### ۲-۲-۲-۱- دیدگاه سنتی<sup>۴</sup>

در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ تعارض به عنوان یک پدیده نامطلوب دیده می‌شد. طبق نظریه سنتی تعارض، باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت. این دیدگاه در زمان اوج قدرت مدیریت علمی توسعه پیدا کرد و تا کنون نیز پایدار مانده است. هم مکتب مدیریت علمی و مدیریت اداری به شدت بر توسعه ساختارهای سازمانی تاکید داشتند که در آن وظایف، قوانین و مقررات، روندها و ارتباطات به تفصیل مشخص می‌شود. به طوریکه اگر هرگونه تعارض گسترش پیدا می‌کرد این قوانین و مقررات تدوین شده می‌توانست تعارض را در سازمان حل نماید. بر این اساس وجود تعارض نشانه ضعف مدیریت و یا تلاش عمدی افراد مشکل ساز است (نکویی قدم و پیرمرادی بزنجان ۱۳۸۶).

---

۱- Huei-Ru Jan

۲- Chen, Tasi & Chen

۳- Elton Mayo

۴- Traditional View

## ۲-۲-۲-۲- دیدگاه روابط انسانی<sup>۱</sup>

نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب ناپذیر در گروه‌ها و سازمان‌ها است و نمی‌توان آن را حذف کرد و به مدیران توصیه می‌کردند که زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند، گاهی تعارض می‌تواند بر عملکرد کارآمد گروه مفید باشد (رضاییان ۱۳۸۲، ص ۹). ولی به طور کلی این دیدگاه معتقد است که تضاد معمولاً مضر است (مقیمی ۱۳۸۶، ص ۴۷۳). دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه‌ی ۱۹۴۰ تا اوسط دهه‌ی ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود

## ۲-۲-۳- دیدگاه تعامل‌گرایان<sup>۲</sup>

تعامل‌گرایان وجود تعارض را ضروری می‌دانند و آن را زمینه ساز خلاقیت و پویایی سازمان می‌شمارند. تعامل‌گرایان معتقدند که تعارض می‌تواند خوب یا بد باشد و آن بستگی به چگونگی مدیریت تعارض دارد. آنها باور دارند که تعارض نه تنها غیرقابل اجتناب است، بلکه پدیده‌ایی ضروری برای سلامتی سازمان می‌باشد. (مقیمی ۱۳۸۶، ص ۴۷۳).

## ۲-۲-۳- منابع تعارض

عوامل ایجاد کننده تعارض در سازمان‌ها متعددند اما به طور کلی به دو دسته عوامل فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند:

### ۲-۲-۳-۱- عوامل فردی

#### ۲-۲-۳-۱-۱- شخصیت

یکی از عوامل پیدایش تعارض، شخصیت افراد است، زیرا برخی مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند و از اختلاف، استقبال می‌کنند، به آن علاقمندند و به دلیل خودکامگی و خودمحوری، حتی تا حد جنگ و نزاع نیز پیش می‌روند. بعضی دیگر شخصیتی آرام و متین دارند و از پرخاشگری می‌پرهیزند. نوع شخصیت این افراد عامل مؤثر در ظهور تعارض و یا عدم پیدایش آن است.

---

۱- Human Relation View

۲- Interactionist view



#### ۲-۲-۳-۱-۲ اخلاق شخصی

اخلاق شخصی و میزان پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی نیز در ایجاد تعارض مؤثر است. اخلاق پسندیده نقش زیادی در کنترل تعارضات سازمانی ایفا می‌کند و به عکس مواردی از قبیل خشم، کینه، خودخواهی و حرص در بروز یا تشدید تعارض، بسیار مؤثرند.

#### ۲-۲-۳-۱-۳ نوع ادراک و تفاوت شناختی

درک و استنباط شخصی از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود، "ادراک" خوانده می‌شود. این امکان وجود دارد که پدیده‌ای واحد به صورت‌های متفاوتی درک شود و به دنبال آن تعارض‌ها حاصل گردد یا اینکه تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر بگذارد و در نتیجه، تعارض پدید آید. باورها و عقاید ناسازگار نیز موجب اختلاف و در نهایت تعارض می‌گردد.

#### ۲-۲-۳-۲ عوامل سازمانی تعارض

##### ۲-۲-۳-۲-۱ ناسازگاری در هدف‌های عملیاتی

تداخل تأمین هدف یک بخش با هدف‌های بخش دیگر موجب تعارض می‌گردد. این تداخل و ناسازگاری به عنوان مثال در بخش بازاریابی و تولید به این صورت است که بخش بازاریابی می‌کوشد بر تنوع تولیدات بیفزاید تا محصولات مطابق خواست و سلیقه‌های گوناگون مشتریان شود؛ و بی‌تردید این گونه تولیدات باعث تحمیل هزینه‌های بیشتر بر بخش تولید می‌گردد.

##### ۲-۲-۳-۲-۲ وابستگی کاری

این وابستگی در زمینه مواد، منابع یا اطلاعات ظاهر می‌شود. به طور کلی هر قدر وابستگی واحدهای سازمانی به یکدیگر بیشتر شود، در صورتی که هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، امکان به وجود آمدن تعارض نیز بیشتر می‌شود.

##### ۲-۲-۳-۲-۳ کمیاب بودن منابع سازمان

مقدار پول، تسهیلات، تجهیزات، منابع انسانی و ستادی سازمان محدود است و باید این منابع محدود را بین واحدها تقسیم کرد. هر یک از گروه‌های سازمانی می‌کوشند تا منابع بیشتری به دست آورند و همین امر موجب تعارض می‌شود.

#### ۲-۲-۳-۴- ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان

احساس بی‌عدالتی در کارکنان نسبت به ارزشیابی و وجود تبعیض در پرداخت پاداش و حقوق، عامل مهمی در بروز تعارض میان کارکنان و مدیران به شمار می‌رود.

#### ۲-۲-۳-۵- عوامل ساختاری

هر قدر حد و مرز مسئولیت‌ها و وظایف مبهم‌تر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، تداخل وظایف نیز عامل دیگری در ایجاد تعارض است. اگر وظیفه مشخصی همزمان به دو نفر، بدون اطلاع آنها، واگذار شود، پیامد آن، تعارض خواهد بود. هر قدر گروه بزرگتر و کارهایش تخصصی‌تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد بود. هر قدر اعضای گروه جوان‌تر باشند امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد. تغییر نیز موجب تعارض می‌گردد؛ زیرا انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد، عادت، ادراک و نگرش‌های او را بر هم زند، مقاومت می‌کند (شفیعی و همکاران ۱۳۸۵).

#### ۲-۲-۴- زیان‌های ناشی از تعارض

##### ۲-۲-۴-۱- هدر رفتن وقت و انرژی سازمان

اگر در سازمان بین گروه‌ها اختلاف نظر، تضاد یا تعارض وجود داشته باشد، آن سازمان باید مقدار زیادی از وقت خود را صرف این نوع مسائل کند، در حالیکه چنین نیروهایی باید صرف تامین هدف‌ها می‌شدند.

##### ۲-۲-۴-۲- قضاوت نادرست

اگر گروه‌ها باهم اختلاف نظر یا با هم در تضاد باشند افراد نسبت به هم بدبین می‌شوند و نوع قضاوتی که درباره‌ی یکدیگر می‌کنند، نادرست است. هنگامی که گروهی دچار اشتباه می‌شود، شاید درصدد برآید که گناه آن را به گردن گروه مخالف (در همان سازمان) بیندازد و به ندرت آن را به حساب کوتاهی خودش می‌گذارد. کسانی که با هم اختلاف نظر دارند و درگیر تقابل و تفرقه هستند نمی‌توانند نظرها و عقیده‌های تازه و سازنده گروه رقیب را درک کنند.

##### ۲-۲-۴-۳- اثرات زیانبار بر بازنده

یکی دیگر از نتیجه‌های تعارض یا تضاد این است که این بازی خطرناک عده‌ای بازنده دارد. گروه یا دایره‌ای که می‌بازد دستخوش تغییرات بسیار شدید قرار می‌گیرد. افراد بازنده می‌کوشند حقایق را کتمان کنند یا آن را وارونه نشان دهند. شاید آنها دست به نوعی عقب نشینی بزنند، افراد به جای آنکه به یکدیگر نزدیک شوند و همکاری کنند تا از هم فرار کنند، و سازمان بجای آنکه یکپارچه و منسجم شود، متلاشی

می‌گردد. گروه‌های بازنده، هیچ علاقه‌ای به همکاری و همیاری نشان نمی‌دهند و به نیازهای اعضای سایر گروه‌ها هیچ توجهی نمی‌کنند.

#### ۲-۲-۴-۴- هماهنگی ضعیف

اگر در سازمانی مساله تضاد و تعارض شدت پیدا کند، اعضای گروه‌ها هیچ نوع همکاری نخواهند کرد، تماس بین گروه‌ها به پایین‌ترین حد ممکن می‌رسد و افراد به دیدگاه سایر اعضا توجه نمی‌نمایند و نسبت به آنها هیچ احساس همدردی نمی‌کنند، افراد به هدف‌های گروه و دایره خود اولویت می‌دهند و آن را از هدف‌های سازمان برتر می‌شمارند (دفت ۱۳۸۰، ص ۸۵۷).

#### ۲-۲-۵- فواید تعارض

یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزه‌ی تغییر است. تضاد، منشا تغییر و تحول می‌شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد. فایده دیگر تضاد این است که هدف‌ها و مسایل را روشن می‌کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره‌ی اهداف، زیاد بحث نمی‌کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می‌کند (رضائیان ۱۳۸۰).

#### ۲-۲-۶- سبک‌های حل تعارض

رحیم (۲۰۰۱) تعارض را به عنوان فرایند تعاملی<sup>۱</sup> که خودش را در ناسازگاری، اختلاف یا ناهنجاری بین یا درون نهادهای اجتماعی (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها) آشکار می‌کند، تعریف می‌کند (کاوی، هانگ و ان جی<sup>۲</sup> ۲۰۰۸). حل تعارض نیز به عنوان رویه‌هایی که طرفین تعارض برای رسیدن به توافق به کار می‌گیرند، تعریف می‌شود (اسونی و کاریو ترز<sup>۳</sup> ۱۹۹۶). بلک و موتون<sup>۴</sup> (۱۹۶۴) اولین محققانی بودند که شبکه‌بندی برای طبقه‌بندی سبک‌های اداره تعارض بین فردی در ۵ سبک مبنی بر دو بعد را پیشنهاد دادند: توجه به تولید و توجه به فرد. رحیم (۱۹۸۳) از مفهوم‌سازی مشابه برای ایجاد ۵ سبک مدیریت تعارض مبنی بر دو بعد استفاده کرد: توجه به خود و توجه به دیگران که گرایش‌های انگیزشی معین افراد در طی تعارض را توصیف می‌کند. در مدل رحیم، بعد اول - توجه به خود، اندازه‌ای که فرد تلاش می‌کند که توجهات خودش را راضی کند، و دومین بعد - توجه به دیگران اندازه‌ای که فرد تلاش می‌کند توجهات

۱- interactive process

۲- Ka Wai, Hung & Ng

۳- Sweeney & Carruthers

۴- Blake and Mouton

دیگران را راضی نگه دارد، توصیف می‌شود (رحیم و بنوما<sup>۱</sup> ۱۹۷۹). حاصل ترکیب دو بعد ۵ سبک مدیریت تعارض است: همکاری، سازش، مصالحه، رقابت. به طور خلاصه، "همکاری" توجه به خود و دیگران بالا با نتیجه ی برنده - برنده است. سبک "سازش" توجه به خود پایین و توجه به دیگران بالا با نتیجه بازنده - برنده است. سبک "مصالحه" توجه به خود و دیگران متوسط است و نتیجه آن نه برنده - نه بازنده است. سبک "رقابت" توجه به خود بالا و توجه به دیگران پایین با نتیجه برنده - بازنده است. سبک "اجتناب" که توجه به خود و دیگران پایین و با نتیجه بازنده - بازنده است (رحیم و مگنر<sup>۲</sup> ۱۹۹۵). در میان ۵ سبک مدیریت تعارض آنهایی که متوسط به بالای توجه به دیگران هستند (همکاری، سازش، مصالحه) به عنوان سبک‌های همکارانه (مسالمت آمیز) مدیریت تعارض در نظر گرفته می‌شوند در حالیکه سبک‌هایی که در آن توجه به دیگران پایین است (اجتناب، رقابت) به عنوان سبک‌های غیر-همکارانه (غیر مسالمت آمیز) در نظر گرفته می‌شود (رحیم، مگنر و شاپیرو<sup>۳</sup> ۲۰۰۰؛ سانگ، ایکسای و دایر ۲۰۰۰). مدیریت تعارض مدیریتی است که قادر باشد در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اغلب مدیران (افراد)، در جریان کار با موقعیت‌های تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری (فرد) در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری (فرد) خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد، مدیر (فرد) دیگر واکنش‌های شدید از خود نشان می‌دهد و مدیر (فرد) دیگری برخورد مسالمت آمیزی را برای حل تعارض

در پیش می‌گیرد (الوانی ۱۳۸۶، ص ۳۷۰). طبق تجزیه و تحلیل توماس<sup>۴</sup> سبک‌های مدیریت تعارض به ۵ سبک عبارتند از:

سبک رقابت (تسلط): تمایل به برآوردن منافع خود بدون توجه به اینکه این امر منجر به تعارض با فرد دیگر خواهد شد.

همکاری: موقعیتی است که طرفین برای به دست آوردن منافع ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می‌باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.

اجتناب: در این وضعیت فرد تمایل به کناره‌گیری یا جلوگیری از تعارض دارد.

سازش (گذشت): فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این ناشی از آن است که طرف مقابل بالاتر از اوست.

---

۱- Bonoma  
۲- magner  
۳- Shapiro  
۴- Thomas