

کالج پروژه

www.collegeprozheh.ir



دانلود پروژه های دانشگاهی

بانک موضوعات پایان نامه

دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی

آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد قوچان

دانشکده علوم انسانی، گروه آموزشی مشاوره

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "M.A"

گرایش:

مشاوره – مشاوره شغلی

عنوان:

رابطه سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه کارکنان

اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان

استاد راهنما :

استاد مشاور:

نگارش :

تابستان

1393





معاونت پژوهش و فن آوری

به نام خدا

منشور اخلاق پژوهش

بایدی از خداوند سبحان و مقتدر این که عالم مضر خداست و بهر راه نامر بر اهل انصاف و به مطلوب پس داشت تمام پند دانش و پژوهش و تفکر به ایت جایگاه دانشگاه و اخلاقی فرهنگ و تمدن بشری، دانشمندان و اصنام بهات علمی

و اصدای دانشگاه آزاد اسلامی مشهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی به نظر قرار داده و از آن تعقیب کنیم:

۱- اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از مرکزیت پنهان سازی حقیقت.

۲- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشگران (انسان، حیوان و نبات و سایر مباحات حق.

۳- اصل مالکیت دای و معنوی: تعهد به رعایت کامل حقوق دای و معنوی دانشگاه و بکلیه بهکاران پژوهش.

۴- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن بهر دو توسعه کشور و بکلیه مراحل پژوهش.

۵- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از مرکزیت جانب داری غیر علمی و حفاظت از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار.

۶- اصل رازداری: تعهد به ممانعت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان ها و کشور و بکلیه افراد و نهاد های مرتبط با تحقیق.

۷- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم ها و حرمت ها در انجام تحقیقات و رعایت جانب تعد و خودداری از مرکزیت حرمت شکنی.

۸- اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و ارائه نتایج تحقیقات و انتقال آن به بهکاران علمی و دانشمندان به غیر از مولودی که منع قانونی دارد.

۹- اصل برکت: التزام به برکت جویی از مرکزیت رفتار غیر حرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به مثابه ای غیر علمی می آنگانند.



بسمه تعالی

تعهد اصالت پایان نامه

اینجانب .. دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپهوسته در رشته .. که در تاریخ

93/6/ اینان نامه خود تحت عنوان رابطه سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه کارکنان

آموزش و پرورش شهرستان قوچان

با کسب نمره و درجه دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم :

- ۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه ، کتاب ، مقاله و ...) استفاده نموده ام مطابق ضوابط و رویه موجود نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام .
- ۲- این پایان نامه / رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح ، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- ۳- چنانچه بعد از فراغت تحصیل قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب ، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- ۴- چنانچه در هر مقطعی زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود عواقب ناشی از آن را می پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق مقررات و ضوابط رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام نام خانوادگی

تاریخ و امضاء



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد قوچان

دانشکده علوم انسانی ، گروه آموزشی علوم مشاوره

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "M.A "

گرایش :

عنوان:

رابطه سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه کارکنان

سازمان آموزش و پرورش

نگارش:

تابستان 2

هیات داوران :

1 - استاد ممتحن: امضاء

2 - استاد راهنما: امضاء

تقدیم به

ساحت مقدس عالم آل محمد (ص) امام
رئوف ، امام رضا (ع) و فرزند بزرگوارش
حضرت مهدی (عج) و تقدیم به روح پدر
بزرگوارم تقدیم به مادرم عزیزم که
همیشه ، صبورترین پشتیبانم درطول
تحصیلاتم بود.

تقدیم به

همسر عزیزم که هر آنچه دارم از اوست

و

هر آنچه ندارم در اوست.

تقدیم به

آنان که از ایشان آموختم.

سپاسگزاری

من علمنی حرفا فقد سیرنی عبدا

حضرت علی (ع)

با سپاس فراوان از درگاه ایزد منانبرخود

واجب می دانم تا از بذل توجه عنایات و

رهنمودهای علمپوارزنده ی اساتید گرانقدر،

آقایان دکتربخشی پور(استاد راهنما)

سپاسگزاری کنم که بی شک بدون یاری و

راهنمایی های ارزنده و روشنگرانه ایشان این پژوهش به

فرجام نمی رسید

چکیده

مدیریت تعارض یکی از مسایل مهمی است که راهنمای علمی مدیر در مواجهه با موقعیت های تعارض بوده و در شکل دهی رفتار آن ها برای اتخاذ تعارضات سازمانی مؤثر خواهد بود. که از برخورد با چالش ها و تهدیدات محیطی و ضعف های درونی سازمانی و کسب مزیت رقابتی نقش منحصر به فردی را بازی می کند. لذا در پژوهش حاضر به بررسی سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان ادارهای آموزش و پرورش شهرستان قوچان در سال 1392 پرداخته شد.

هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه میان سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان 1392 بوده است. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بود.

جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان در سال 1392 طبق آمار کسب شده است که تعداد کل آن ها 92 نفر می باشد. در این پژوهش از چهار پرسشنامه (سبک های مدیریت تعارض، تعهد سازمانی، روحیه کارکنان و اطلاعات شناختی) برای اندازه گیری متغیرها استفاده شده است.

بر اساس تجزیه و تحلیل داده ها مشخص شد که بین سبک های مدیریت تعارض با روحیه و تعهد سازمانی همبستگی ارتباط معناداری وجود دارد ، همچنین بین تعهد سازمانی و روحیه کارکنان نیز همبستگی وجود دارد. اما بین روحیه کارکنان با متغیرهای اطلاعات شناختی ارتباط معناداری وجود ندارد. همچنین مشخص شد سبک همکاری به عنوان مؤثرترین سبک برای بالا بردن روحیه و تعهد سازمانی کارکنان می باشد و سبک رقابت کمترین میزان تأثیر را در افزایش روحیه و تعهد کارکنان دارد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
1	فصل اول : کلیات تحقیق
2	مقدمه
3	بیان مسأله
5	اهمیت و ضرورت تحقیق
7	اهداف تحقیق
7	فرضیه های تحقیق
8	تعریف واژه ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی و عملیاتی)
11	فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق
12	مقدمه
14	تعاریف تعارض
16	سیر تکاملی اندیشه تعارض (نظریه های تعارض)
18	انواع تعارض
19	سطوح تعارض
25	فرآیند تعارض
28	پیامدهای تعارض
29	روش های ایجاد تعارض کارکردی
32	تجزیه و تحلیل موقعیت تعارض
33	سبکهای مدیریت تعارض
38	علل تعارض
39	منابع تعارض سازمانی
42	فنون رفع تعارض
44	تعریف تعهد

46	دلایل توجه به تعهد سازمانی
47	انواع تعهد
50	فرآیند تعهد سازمانی
51	مدل های تعهد سازمانی
53	ابعاد تعاریف تعهد سازمانی
55	راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی
56	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی
57	مطالعه استیرز و همکاران (1978)
58	مطالعات مودی و همکاران
61	مطالعات بارن و گرینبرگ
61	مطالعات ماتیو
62	مطالعات پرونینگ و اسیندر
62	تعریف روحیه
65	آیا روحیه مهم است؟
66	عوامل عمده روحیه
68	ابعاد روحیه
70	جو سازمانی و روحیه کارمندان
72	رابطه روحیه و انگیزه
73	ارتباط روحیه و کارآیی
74	علائم ضعف روحیه در یک سازمان اداری یا آموزشی
75	عوامل مؤثر در ایجاد روحیه مثبت و سازنده
77	دو روش برا آگاهی نسبی از روحیه کارمندان
77	سنجش روحیه
81	پیشینه تحقیقاتی
81	تحقیقات خارجی
84	تحقیقات داخلی

87	فصل سوم : روش تحقیق
88	مقدمه
88	روش تحقیق
88	جامعه آماری
88	نمونه آماری
90	اعتبار و روایی
94	روش تجزیه و تحلیل داده ها
95	فصل چهارم : تجزیه
96	آمار توصیفی
97	آمار استنباطی
105	فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری
106	بحث و نتیجه گیری
110	پیشنهادهات
111	محدودیت های پژوهش
113	پیوستها
117	منابع و مأخذ

فهرست جداول

صفحه	عنوان
18.....	جدول 1-2) انواع اساسی تعارض
36	جدول 2-2) سبک های مقابله با تعارض
89.....	جدول 3-1) نحوه ی امتیاز بندی پرسشنامه سبک های مدی.....
92.....	جدول 3-2) ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه سبک های مدیریت تع.....
93.....	جدول 3-3) ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه تعهد سازمانی
94.....	جدول 3-4) ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه روحیه کارکنان
96	جدول 4-1) جدول شاخصهای آماری نمراترو حیه ، تعهد ، سبکهای تعارض و سن آزمودنیها
97.....	جدول 4-2) جدول توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب تحصیلات
98	جدول 4-3) جدول ضرائب تعیین بین سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی
99.....	جدول 4-4) جدول ضریب رگرسیون سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی
100.....	جدول 4-5) جدول ضرائب استانداردسبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی.....
101.....	جدول 4-6) جدول ضرائب همبستگی بین تعهد سازمانی با سبکهای مدیریت تعارض
101.....	جدول 4-7) جدول ضرائب همبستگی بین سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان
102.....	جدول 4-8) جدول ضریب همبستگی بین تعهدسازمانی با روحیه کارکنان
102	جدول 4-9) جدول ضریب همبستگی بین سن با روحیه کارکنان
103	جدول 4-10) جدول ضریب همبستگی روحیه کارکنان با سنوات کارکنان

فهرست نمودار ها

صفحه	عنوان
17.....	نمودار 2-1) تعارض و اثربخش
21.....	نمودار 2-2) مدل رویداد ضمنی نقش
24.....	نمودار 2-3) علل تعارض در سازمان ها
26.....	نمودار 2-4) فرآیند تعارض
30.....	نمودار 2-5) روش نقادی
31.....	نمودار 2-6) روش مناظره ای (جدل)
33.....	نمودار 2-7) سبک های تعارض
51.....	نمودار 2-8) فرآیند تعهد سازمانی
52.....	نمودار 2-9) مدل چند بعدی تعهد سازمانی
55.....	نمودار 2-10) مدل سه بخشی تعهد سازمانی
58.....	نمودار 2-11) عوامل سه گانه اثرگذار بر تعهد سازمانی از دیدگاه استیروز و ه
60.....	نمودار 2-12) پیش شرط های تعهد سازمانی از دیدگاه مودی
68.....	نمودار 2-13) ابعاد روحیه
69.....	نمودار 2-14) عوامل مؤثر در روحیه
70.....	نمودار 2-15) ارتباط روحیه با جو ساز

فصل اول:

کلیات تحقیق

تاریخ علم مدیریت گویای این نکته است که از ابتدای قرن بیستم، علم مدیریت به صورت رشته ای تخصصی با چهارچوب و تعاریف مشخصی در بین سایر علوم ظاهر شده و تا امروز تطور و تحولی در خور توجه داشته است. نتایج تحقیقات، مطالعات و بررسی های انجام شده در چند دهه گذشته ثابت می کند که یافته ها علم مدیریت در سازمان ها و مؤسسات صنعتی، تولیدی، خدماتی و اداری کشورهای توسعه یافته بسیار مهم است و در عمل به کار گرفته می شود و امروزه نیز نتایج این یافته ها کاملاً به چشم می خورد (نجفی بیگی، 1383، 17).

قرن 21 برای بشر از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود، فزونی جمعیت در برخی از نقاط عالم، نوآوری های فن آوری، دگرگونی ارزشها، تغییر مرزهای سیاسی و اقتصادی و استراتژیک جهان، این قرن را به صورت مقطعی متمایز در تاریخ معاصر خواهد آورد، مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی پیچیده ای اطراف ما را فرا گرفته است و سرعت تحولات و متغیرهای محیطی بیش تر از آن است که به تصور آید (الوانی، 1372، 5).

نیروی انسانی نقش بسزایی در تأمین کیفیت جامعه و بهره وری در سازمان های دولتی و بازرگانی دراد و زیر بنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد (دولان و رندان، 1373، 28). به همین دلیل این عامل همواره مورد نظر مسئولین و مدیران سازمان ها قرار گرفته است. ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها می باشد. (میرسپاسی، 1385، 3)

وجود روابط سالم و به دور از هر گونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای تولید کالاها و خدمات در همه سازمان های اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی و... ضروری است. منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری و تضاد و تعارض سازمانی، انسان است. بنابراین سازمان ها برای این که از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند بایستی عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند (همان).

موفقیت و پیشرفت آموزش و پرورش به نیروی انسانی آن بستگی دارد. اگر سازمان ها به هر دلیلی قادر به جذب و حمایت این نیروها نباشند در جهت انجام مسئولیت ها و وظایف خطیر خود، با مشکل روبرو خواهند شد. لذا مدیران آموزش و پرورش نقش اساسی در پیشبرد دانش و ارائه ی آن بر عهده دارند، لذا لازم است آموزش و پرورش با برآوردن نیازهای معنوی و مادی، رضایت کارکنان را جذب نموده و با ایجاد روحیه ی قوی، آنان را برای به وجود آوردن آینده ای بهتر آماده نماید (الوانی، 1372).

بیان مسأله

تعارض، جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماست و واقعیتی است که بشر در طی تاریخ با آن آشنا بوده است، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیش تر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است؛ لذا امروز، افراد پیشینه ی نا خوشایندی از آن دارند و تعارض را پدیده ای منفی می دانند. تعارض زمانی رخ می دهد که دو یا چند نفر از افراد به دلیل تفاوت در نیازها، خواسته ها، اهداف و ارزش هایشان در مقابل یکدیگر قرار گیرند. به عبارت دیگر تعارض فرآیندی است که در آن فرد در میابد شخص دیگری به طور منفی روی مطالبی که او تعقیب می کند تأثیر گذاشته است. مدیریت تعارض یعنی فرآیند برنامه ریزی برای پرهیز از تعارض در حالی که امکان وقوع آن هست و سازماندهی آن برای حل تعارض در حالی که رخ می دهد (سید عامری، 1388، 68).

تعارض یا کشمکش یکی از مسایلی است که در زندگی همه انسان ها در طول تاریخ بوده است. تضاد منافع، تفاوت در ادراک، تفاوت در ایده آله و برنامه ها و دهها موضوع دیگر از عوامل بوجود آورنده تعارض هستند. سازمانها و انسان های درون آن نیز از این قاعده مستثنی نیستند. هنگامی که بین نیازهای فرد و سازمان هماهنگی و همخوانی نباشد و هر طرف کوشش کند، با سلب منافع و حقوق دیگری، به منافع و حقوق بیش تری دست یابد، تعارض به وجود می آید. التون مایوتعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می دانست و در مقابل آن به همکاری به عنوان یک وضع همراه با سلامتی می نگریست. به همین دلیل، اکثر مدیران در گذشته درصدد در نطفه خفه کردن هر گونه تفاوت و مقابله و سرکوب عاملان تعارض بر می آمدند (تنن بوم¹، 1993، 35).

مدیریت تعارض، شناخت و ادراه تعارض به صورتی معقول، منصفانه و کار است. تعارض می تواند با استفاده از مهارت هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسأله و مذاکره و مدیریت شود. توانایی ما در اداره و مدیریت تعارض می تواند بر نتایج آن تأثیر بگذارد. 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 است (رابینز²، 1374، 124).

مطالعات در زمینه مدیریت تعارض بیانگر این است که تعارض ذاتاً پدیده ای منفی نیست و بسیاری اوقات نیز اتفاقی سازنده و مثبت است؛ به عبارت دیگر تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه حل ها را بهبود بخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنش های درون گروهی را موجب شود و

¹- Tannenbaum

¹-Rabbinz

در نهایت این که بتواند پدیده تحول را تقویت کند. تعهد سازمانی که از دهه هفتاد قابل توجه ملاحظه ای را در مطالعات سازمان به خود جلب کرده است (متیو و زارژاک، 1990، 171، استیفنز و همکاران، 2004، 483، زکی، 1383، 189) تأثیر بسیاری بر رفتارهای کارکنان مثل غیبت، تأخیر و جابه جایی دارد. (هرسی و بلانچارد³، 1998، 146)

تعهد سازمانی نگرش مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند (استرون، 1375، 73). عدم توجه به این مقوله برای سازمان زیان بار است و هزینه های زیادی را به دنبال دارد. شناخت دقیق و علمی اجزای تشکیل دهنده ی تعهد سازمانی و سنجش میزان آن و تأثیر هر یک از این عامل ها بر تعهد سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و می تواند در گزینش ارزشیابی و آموزش کارکنان راهگشای مدیریت کشور باشد. برای مثال نوع تعهدی که یک فرد باید در ابتدای استخدام داشته باشد، با نوع تعهدی که در طول خدمت به دست می آورد، طبعاً متفاوت است، لذا میزان و نوع تعهدی که در ارزشیابی های سالانه از کارکنان انتظار می رود که داشته باشند، دارای اهمیت است، ضمن اینکه با برنامه ریزی های آموزشی مناسب می توان نسبت به ارتقاء و بالا بردن تعهد یک فرد نسبت به سازمان تا حد بهینه اقدام نمود و این همه جز از راه شناخت دقیق و علمی پدیده ی تعهد امکان پذیر نخواهد بود، زیرا نداشتن شناخت کافی از تعهد سازمانی مسائل و مشکلاتی را ممکن است برای جامعه به وجود آورد که برای جامعه زیان آور خواهد بود و چه بسا برای جبران آن متحمل خسارنی نیز بشود (جهرمی، احمدی، درویش، 1388، 111).

همراه با پیدایش انقلاب صنعتی یکی از مهم ترین پدیده های روانی و اجتماعی عصر جدید که توجه بسیاری از مدیران و نظریه پردازان را به خود جلب کرده است چگونگی وضع روحی و روانی افراد در سازمان است. این موضوع با کشف اهمیت روابط انسانی و پاداش های غیر مادی در مطالعات هاثورن شکل جدید تری پیدا کرد، به گونه ای که تصور و درک مدیران و صاحبان تولید و نظریه پردازان سازمانی را از علل و عوامل مرتبط با افزایش تولید و بهره وری را دگرگون ساخت (همان).

به نظر می رسد یکی از موارد مهمی که در آموزش و پرورش می تواند تأثیر بسزایی بر روند فعالیت ها و اقدامات این سازمان داشته باشد وضعیت روحیه معلمان و کارکنان باشد. روحیه از آن جهت اهمیت پیدا می کند که عامل تعیین کننده ای در رضایت خاطر افراد و بهبود فعالیت ها و افزایش بهره وری در سازمان است. مطالعه و سنجش روحیه افراد وسیله ای است که می تواند مدیران را از نظریات، افکار و عقاید کارکنان درباره تصمیماتی که درباره آنان اتخاذ شده است آگاه سازد همچنین احساسات آنان را نسبت به شغل و محیط کارشان به خوبی آشکار می سازد. بسیاری از سازمان ها با شرایطی که در محیط کار به وجود می آورند، باعث کاهش

²-Hersy & Belanchard

یا افزایش روحیه در بین کارکنان می شوند. به طور مثال، رضایت از کار، جالب توجه و مورد علاقه بودن شغل، شرایط مطلوب کار و ارتباطات مؤثر باعث افزایش روحیه در افراد می شود. در نتیجه افراد همواره میل و رغبت به انجام وظایفشان داشته و سازمان را در جهت تحقق اهداف خود یاری می رسانند. همچنین بی علاقه گی ها، کم کاری ها و عدم مشارکت در امور همگی نشانه ای از روحیه نا مطلوب در افراد است و در نتیجه این امر، کاهش کارآیی افراد و در نهایت کاهش پویایی و تکامل در جامعه می باشد. بنابراین مدیران سازمان ها نباید اهمیت روحیه کارکنان را نادیده بگیرند و همواره باید سطح و چگونگی روحیه آنان را مورد توجه و بررسی قرار دهند و ضمن توجه مستمر و مداوم به وضعیت روحیه افراد و تأثیر آن بر روند فعالیت ها و تحقق اهداف سازمانی، عوامل مرتبط با روحیه و راه های مناسب برای شناخت و افزایش روحیه افراد شناسایی شده و در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری ها مورد استفاده بهینه قرار گیرد (حیدری و رجایی پور، 1387، 33-32).

با توجه به اهمیت و نقش تعیین کننده تعهد سازمانی و کیفیت روحیه در رفتارهای فرد و گروهی و به علت اینکه تعارض به عنوان یک پدیده اجتماعی در مدیریت آموزش و پرورش وجود دارد و با توجه به اینکه در سیستم اداری مدیریت و ادارات آموزش و پرورش ارتقای شغلی براساس شایستگی و عملکرد در بسیاری از موارد نبوده که این امر باعث کاهش تعهد سازمانی و روحیه شغلی شده است و همچنین با توجه به فقدان پژوهش هایی در رابطه این عوامل با سبک های مدیریت تعارض در ادارات و مدیریت های آموزش و پرورش، انجام چنین پژوهشی می تواند کارکنان را در مدیریت های آموزش و پرورش برای پیش بینی و به کار گیری شیوه های درست مدیریت تعارض بین فردی کمک کند؛ بنابراین پژوهش حاضر، برای پاسخ گویی به این سؤال انجام شده است که آیا بین تعهد سازمانی و روحیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان قوچان با استفاده آن ها از سبک های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه دبیران و کارکنان به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزش و پرورش مطرح هستند و جزء با ارزش ترین منابع و سرمایه های این نظام محسوب می شوند. به طوری که بسیاری از صاحب نظران معتقدند که نظام آموزش و پرورش باید با اقدامات شایسته و تدابیر صحیح، کارکنان را در جهت اهداف نظام آموزش و پرورش هدایت کنند، لذا اهمیت جذب، حفظ و توانمندسازی این سرمایه ها همواره مد نظر متولیان امور قرار گرفته است (صالحی امیری، 1389).

این پژوهش از آن جهت که به بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان می پردازد حائز اهمیت و ضرورت است. چرا که تا کنون

پژوهشی با این عنوان حداقل در این منطقه به انجام نرسیده است. از طرفی میزان نیاز جامعه به این نوع تحقیقات نیز بر اهمیت و ضرورت انجام عملی تحقیق می افزاید.

بی شک توانایی و اداره و کنترل پدیده تعارض در سازمان ها از مهم ترین مهارت های مدیریت است که مدیران بدان نیاز دارند. تحقیقات نشان داده است که 20% وقت مدیران عالی و میانی صرف برخورد با تعارض می شود.

یادگیری مدیریت تعارض، به عنوان سرمایه مهمی در زمینه مطابقت و یادگیری ما، خانواده و همچنین ادارات مان محسوب می شود. مدیریت تعارض ما را از تغییر جدا نمی کند یا بدین معنی نیست که همیشه به آنچه می خواهیم، می رسیم بلکه مدیریت مؤثر آن به ما کمک می کند تا از پیشرفت های نوین آگاه باشیم و راه حل های مناسبی را برای تهدیدات و فرصت های جدید بیابیم (کریتنر و کینیکی⁴، 1384، 387).

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت تعارض از یک سو به عنوان متغیر مستقل تحقیق و تعهد و روحیه کارکنان از سوی دیگر بعنوان متغیر وابسته تحقیق می توان به ضرورت انجام این پایان نامه به لحاظ نظری پی برد.

بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان نه تنها در سطح بین المللی حائز اهمیت است، بلکه در سطح ملی نیز، به ویژه در کشورهایی نظیر ایران از جهات گوناگون اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و اقتصادی ارزشمند است و خلأ تحقیقاتی در این خصوص احساس می شود. واضح است که برای بررسی سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان شناخت رویکردها، مدل ها و کاربردها و دیدگاه موجود در خصوص سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان ضروری است. اهمیت این بحث هنگامی بیش تر می شود که با نگاهی متفاوت و از منظری متفاوت از گذشته و با دید فراملی به بررسی تاثیر این نقش پرداخته شود (صالحی امیری، 1389).

از طرفی انجام چنین پژوهش هایی می تواند از حیث نظری نیز حائز اهمیت و اولویت باشد چرا که با توجه به میان رشته ای بودن این موضوع ضرورت دارد که با تمسک جستن از علوم مختلف نظیر جامعه شناسی - اقتصاد - علوم سیاسی و مدیریت به باز تعریف این رابطه پرداخته شود که این امر می تواند نهایتاً به تولید دانش جدید و بومی منجر شود که قطعاً بهره برداری از آن برای بر طرف کردن نیاز جامعه نیز مفید خواهد بود.

همان طوری که ذکر شد پژوهش حاضر از حیث عملی نیز دارای فواید زیادی می باشد . امروزه تمامی خط مشی گذاران و سیاستمداران در کشور به اتفاق از اهمیت و ضرورت سبک های مدیریت تعارض و تعهد و روحیه کارکنان سخن می رانند اما کم تر به ارائه طرح و برنامه عملی برای دستیابی به این اهداف اصولی

¹ - Kreitner & Kinicki

پرداخته اند. انجام این پژوهش می تواند به ارائه راهکارهایی ختم شود که در صورت عملیاتی کردن آنها از طریق تقویت و تاکید سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان موجبات توسعه همه جانبه در کشور را فراهم کرد.

اهداف تحقیق (اصلی و فرعی)

هدف اصلی

بررسی رابطه میان سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان .

اهداف فرعی

- 1- بررسی رابطه میان سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی.
- 2- بررسی رابطه میان سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان .
- 3- بررسی رابطه میان تعهدسازمانی با روحیه کارکنان.
- 4- بررسی رابطه روحیه کارکنان با سن
- 5- بررسی رابطه میان روحیه کارکنان با سابقه کار.

فرضیه های تحقیق

به طور کلی هدف از انجام پژوهش حاضر تعیین میزان تأثیر سبک های مدیریت تعارض بر تعهد سازمانی و روحیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان می باشد.

بر اساس مطالب گفته شده و با استناد به متغیرهای موجود در این تحقیق به تنظیم فرضیه های زیر می پردازیم.

فرضیه اصلی

بین سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی

- 1- بین سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- 2- بین سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان رابطه وجود دارد
- 3- بین تعهدسازمانی با روحیه کارکنان رابطه وجود دارد.
- 4- بین روحیه کارکنان با سن کارکنان رابطه وجود دارد.
- 5- بین روحیه کارکنان با سابقه کار کارکنان رابطه وجود دارد

تعریف واژه ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی و عملیاتی)

فارسی

مدیریت تعارض ، تعهد سازمانی و روحیه

لاتین

Conflict Management-Organizational Commitment-Morale

تعاریف مفهومی

تعارض: در یک نظر کلی، تعارض عدم توافقی است که منتهی به اعمال آشکارا و یا پنهان از جانب افراد و یا گروههای درگیر در سازمان می شود. بر اساس، هر گونه عدم توافق بین دو نفر یا سازمان تعارض نام دارد که ممکن است عینی یا ملموس و یا پنهان و غیرقابل دیدن باشد. به حالت پنهان تعارض، تعارض زیرخاکستر(مخفی) گفته می شود و آن عدم توافق بین افراد و گروههاست که به طور وسیعی از بیان و اظهار آن در انظار عمومی یا به طور آشکار خودداری می شود (میرکمالی، 1383، 161).

مدیریت تعارض: منظور از مدیریت تعارض، مدیریت در حال وجود تعارض است و عقیده بر این می باشد که تعارض منبع بارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر از آن می تواند برای اصلاح جو در جهت رشد افراد در سازمان استفاده کند. به عنوان مثال، تفاوت نظر در بین معلمان و دانش آموزان یک مدرسه

می تواند عاملی برای رشد، بروز استعدادها، خلاقیت و نوآوری شود. مدیر می تواند از این تفاوتها در جهت شکوفایی استعدادها و توجه به جهات مختلف مسأله استفاده کند (میرکمالی، 1383، 162).

همکاری: برآورده کردن تمام منافع طرف های درگیر تعارض را همکاری گویند (همان).

اجتناب: هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص دهد ولی به طور انفعالی عقب نشینی می کند یا موضوع را سرکوب می نماید ته می شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است (همان).

مصالحه: هنگامی که هر یک از طرفین تعارض باید امتیازی از دست بدهند، مشارکت رخ داده، به مصالحه منجر می شود (همان).

انسجام: روشی که یکی از منافع درگیر می خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خودش مقدم می دارد تا روابطشان حفظ شود (همان).

رقابت: تلاش های قانونمند برای کسب هدف بدون مداخله رقیب را رقابت گویند (همان).

تعهد سازمانی: «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند (مجیدی، عبدالله، 1376، 32).

تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت یا سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است (مقیمی، 1383، 393).

تعهد مستمر: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می شود (مقیمی، 1383، 393).

تعهد تکلیفی: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (مقیمی، 1383، 393). یعنی کارمند چقدر به ادامه ی عضویت در سازمان، علاقه مند است (ساعتچی، 1390، 379).

روحیه: روحیه عبارت است از رفتار و طرز تلقی افراد و گروه ها نسبت به محیط کارشان و همکاری داوطلبانه ی آن ها با حداکثر توانایی فردی و میل و رغبت در راه نیل به اهداف سازمانی می باشد (دیویس، 1999، 14).

تعاریف عملیاتی

مدیریت تعارض: منظور از مدیریت تعارض در این پژوهش نمره ای است که فرد از پاسخ دادن به پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض می گیرد.

رقابت: رقابت نمره ای است که فرد از مجموع نمرات حاصل از پاسخ های مربوط به سؤالات 1- 5 - 7 پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض به دست می آورد.

همکاری: همکاری نمره ای است که فرد از مجموع نمرات حاصل از پاسخ های مربوط به سؤالات 3- 11 - 14 پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض به دست می آورد.

اجتناب: اجتناب نمره ای است که فرد از مجموع نمرات حاصل از پاسخ های مربوط به سؤالات 6- 10 - 15 پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض به دست می آورد.

انسجام: انسجام نمره ای است که فرد از مجموع نمرات حاصل از پاسخ های مربوط به سؤالات 4- 9 - 12 پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض به دست می آورد.

مصالحه: مصالحه نمره ای است که فرد از مجموع نمرات حاصل از پاسخ های مربوط به سؤالات 2- 8 - 13 پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض به دست می آورد.

تعهد سازمانی: منظور از تعهد سازمانی در این پژوهش نمره ای است که فرد از پاسخ دادن به پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکاران می گیرد.

روحیه: منظور از روحیه در این پژوهش نمره ای است که فرد از پاسخ دادن به پرسشنامه روحیه کارکنان می گیرد.

کارکنان: شامل تمام افرادی می باشد که در سال 1392 در اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان به عنوان کارمند خدمت می کردند.

فصل دوم:

ادبیات و پیشینه تحقیق

مقدمه :

مدیریت و یا عامل انسانی مهم ترین دلیل تحولاتی است که امروزه بشر در همه زمینه ها به هر شکلی در جوامع گوناگون شاهد آن است. در واقع عامل انسانی است که تفاوت های فاحش زندگی بشر با شرایط گذشته اش را رقم زده است. اگر این عامل از زندگی روزمره حذف شود در واقع توسعه و پیشرفت از زندگی انسان حذف می شود. برای تغییر و حرکت به سوی شرایط بهتر علاوه بر عواملی چون سرمایه، مواد اولیه و غیره مهمترین و اصلی ترین عامل نیروی انسانی است. در واقع ثروت و دارایی هر جامعه ای تنها و تنها نیروی انسانی است. این دیگاه شاید افراطی به نظر برسد ولی واقعیت های پیشرو در جوامع گوناگون این امر را ثابت می کند. اگر یک جامعه را با همه امکانات مادی و ثروت های بیکران با جامعه ای که از همه این امکانات بی بهره است مقایسه و مشاهده کنیم که جامعه فاقد ثروت از توان و قدرت بالاتری برخوردار است تنها عاملی که این مسئله را ایجاد کرده باید عامل انسانی باشد (مقیم، 1383).

نخستین توجهی که در عرصه مدیریت و تجارت به صورت جدی به رفتار مناسب با عوامل انسانی مبذول گشت به التون مایو استاد دانشگاه هاروارد مربوط می شود. وی در تحقیقاتی که در شرکت برق وسترن انجام داد و به تحقیقات هاثورن معروف شد به این نتیجه مهم رسید که توجه به عوامل انسانی ابزار در رشد انگیزش و بهره وری سازمان ها و کارکنان آن ها است. در واقع بعد از این که تیلور اصول مدیریت علمی خود را منتشر و اجرا نمود انقلابی در بهره وری سازمان ها رخ داد، اما به همان نسبت اداره سازمان ها را به سمت شیوه های مکانیکی که موجب کاهش رضایت و تعهد کارکنان می شد، سوق داد. تلاش های التون مایو که در واقع آغازگر جنبشی نوین در عرصه مدیریت بود و به مکتب رفتارگرایان معروف گشت باعث شد مدیران و نخبگان تجاری توجه ویژه ای به عامل روحیه انسانی در داخل یا خارج از سازمان نمایند. شکوفایی شیوه رفتارگرایان مربوط به به سال های 1930 می شود با این وجود تا به حال این بینش اعتبار خود را حفظ نموده است. طوری که حالا برای تقسیم بندی هایی که برای نگرش مدیریتی مدیران به کار می رود آن ها به دو دسته کارمند گرا ها و کارگراها تقسیم می کنند که در واقع تمایزی است بین کسانی که اولویت و تمرکز خود را بر انجام کار بدون توجه به روحیه دیگران می دهند و کسانی که روحیه کارکنان و انگیزش و تعهد آنان را در نظر می گیرند.

ناگفته پیداست بهترین شیوه، روشی است که هر دو وجه را یعنی کارگرگرایی و کارمندگرایی را در اوج دارا باشد (همان).

وجود روابط سالم و به دور از هر گونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای تولید کالاها و خدمات در همه سازمان های اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی و... ضروری است. منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری و تضاد و تعارض سازمانی، انسان است. بنابراین سازمان ها برای این که از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند بایستی عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند. در تمامی ادوار زندگی بشر، تعارض، کشمکش و اصطکاک بین منافع رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، ارباب و رعیت و... وجود داشته است. تضاد واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیش تر تعارضات به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است و امروزه جوامع بشری به علت پیشینه ناخوشایند که از آن دارند، به تضاد به عنوان یک پدیده منفی نگاه می کنند (مقیم، 1383، 471).

دن تی جاسولد از دانشگاه سیمون فریسر کانادا چنین بیان می کند که: « تغییر موجب پیدایش تعارض شده و تعارض، تغییر را به وجود می آورد» و ما را انجام بهتر کارها از طریق دیدگاهی هوشیارانه و کلی به تلاش مضاعف و می دارد. یادگیری مدیریت تعارض، به عنوان سرمایه مهمی در زمینه مطابقت و بهره گیری ما خانواده و همچنین سازمان مان از تغییر محسوب می شود. مدیریت تعارض ما از تغییر جدا نمی کند یا بدین معنی نیست که همیشه به آن چه می خواهیم، می رسیم بلکه مدیریت مؤثر آن به ما کمک می کند تا از پیشرفت های نوین آگاه باشیم و راه حل های مناسبی را برای تهدیدات و فرصت های جدید بیابیم. (کریتنر و کینیکی، 1384، 387).

نیروی انسانی نقش بسزایی در تأمین کیفیت جامعه و بهره وری در سازمان های دولتی و بازرگانی دراد و زیر بنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد (دولان و رندان⁵، 1373، 28).

تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان انجام داده ناچار به ادامه خدمت در آن است. همچنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند

¹- Dollan \$ Rendan

مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، 1376، 32).

مطالعات هائورن نیز پژوهشگران علوم رفتاری را متوجه احساس اعضای سازمان نسبت به عوامل موجود در محیط کار نمود. محققین روحیه، انگیزش، انسجام، همبستگی گروهی، احساسات شخصی اعضای گروه نسبت به همدیگر و رضایت شغلی افراد را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند و از نتایج این مطالعات رفته رفته مفهوم جو سازمانی بوجود آمد. (شیرازی، 1373، 55)

یکی از مهم‌ترین پدیده‌های روانی اجتماعی عصر جدید برای ارزشیابی خصوصیات کیفی و حالات روانی انسان‌ها توجه کامل به کاربرد سیستم ارزشیابی روحیه سازمانی است. ارزشیابی چنین حالت کیفی؛ منوط به شناخت درجه کارآئی و خود پقائی افراد است. در صورتی که مدیران سازمانی بتوانند بدرستی ارتباطات صحیح و منطقی خوشحالی و خرسندی افراد را با سطح تولیدشان مشخص سازند، در این صورت است که به حالات کیفی و روانی افراد پی خواهند برد. در هر گروه اثرات کارآئی و خودکفایی افراد رابطه مستقیمی با درجه رضامندی، خوشحالی و خرسندی افراد دارد و بالعکس ناکامی‌ها و سرخوردگی‌های آن‌ها در امور مربوطه عدم رضامندی و نزول سطح روحیه می‌گردد. (پرهیزگار، 1368، 217).

تعاریف تعارض

در فرهنگ‌های لغت فارسی تعارض به معنی معترض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم مخالفت کردن و داشتن معنی شده است. واژه تعارض به صورت‌های گوناگون و مختلفی معنی، تعبیر و تفسیر شده است (سیدجوادی، 1386، 288).

در مطالعات سازمانی، اجماعی درباره تعریف دقیق تعارض وجود ندارد (توماس⁶، 1993). اما تعریف مقبول از تعارض تعریفی است که دارای سه مشخصه مهم تعارض یعنی کنش و واکنشی بودن، برهمبسته بودن و مغایر بودن اهداف باشد (یونتام و پول⁷، 1987).

در یک نظر کلی، تعارض عدم توافقی است که منتهی به اعمال آشکارا و یا پنهان از جانب افراد و یا گروه‌های درگیر در سازمان می‌شود. بر اساس، هر گونه عدم توافق بین دو نفر یا سازمان تعارض نام دارد که ممکن است عینی یا ملموس و یا پنهان و غیرقابل دیدن باشد. به حالت پنهان تعارض، تعارض زیرخاکستر (مخفی)

¹- Thomas

²-Yontam & Pol

گفته می شود و آن عدم توافق بین افراد و گروههاست که به طور وسیعی از بیان و اظهار آن در انظار عمومی یا به طور آشکار خودداری می شود. (میرکمالی، 1383، 161)

تعارض فرآیند ادراک یک فرد از این که فرد، گروه یا سازمان دیگر با آن چه برای او باارزش است برخورد منفی دارد، می باشد. (هلریگل، اسلوکوم و وودمن⁸، 1995، 428). در این تعریف، این که یک فرد یا گروه در مقابل ارزش های طرف دیگر قرار می گیرد مورد توجه قرار گرفته است.

«یوتنام» تضاد و تعارض را این گونه تعریف می کند: تمایل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش ها بین آن ها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی میکنند. در این تعریف روی سه ویژگی تضاد تأکید می گردد: تعامل افراد با یکدیگر، وابستگی متقابل و اهداف ناسازگار (مقیمی، 1383، 471).

میرکمالی (1383) اینگونه تعارض را تعریف می کند: تعارض فرآیند ادراک و یا احساس هر گونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه ها و یا سازمان هاست که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکاذای متعارض در دو طرف گردد. در این تعریف نکات زیر از اهمیت برخوردار است.

1- تعارض فرآیند است، یعنی جریان علمی هدفمند، مجموعه ای، مستمر و پایاست.

2- ادراک و یا احساس ناسازگاری عامل اساسی تعارض می باشد.

3- تعارض ممکن است در درون یک نفر، بین دو یا چند نفر، بین گروه ها و حتی سازمان ها به وجود آید

4- تعارض ممکن است حالت آشکار یا پنهان داشته باشد.

منظور از مدیریت تعارض، مدیریت در حال وجود تعارض است و عقیده بر این می باشد که تعارض منبع باارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر از آن می تواند برای اصلاح جو در جهت رشد افراد در سازمان استفاده کند. به عنوان مثال، تفاوت نظر در بین معلمان و دانش آموزان یک مدرسه می تواند عاملی برای رشد، بروز استعدادها و خلاقیت و نوآوری شود. مدیر می تواند از این تفاوتها در جهت شکوفایی استعدادها و توجه به جهات مختلف مسأله استفاده کند (میرکمالی، 1383، 162).

تعارض فرآیندی است که در آن یکی از طرفین متوجه می شود علائق و موضوعات مورد توجهش مغایر با طرف گروه دیگر بوده و یا به گونه ای منفی تحت تأثیر آن قرار دارد (کریتنر و کینیکی، 1384، 388).

¹-Hellriegel & Solcum & Woodman

تامپسون⁹ تعارض را هر رفتاری که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضای سازمان می‌داند. و توماس تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسایل مورد توجه دو طرف ناهماهنگ باشد (سیدجوادی، 1386، 388).

تعارض فرآیندی است که یک طرف چنین درک می‌کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست با آن که می‌خواهد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش بشود، یا تعارض وقتی شکل می‌گیرد که فعالیت‌های ناسازگار رخ دهند (توماس، 1976، 889).

تعارض، ادراک تضاد، مخالفت، کمیابی و ایجاد موانع برای یکدیگر، را در بر دارد. بعلاوه چنین فرض می‌کنیم که در هنگام تعارض، باید نوعی اعمال و کردار معینی در سطح مخفی یا آشکار وجود داشته باشد. تعارض عبارت است از فرآیندی که بر اساس آن، شخص الف عملاً از طریق ایجاد یک سلسله موانع، تلاش می‌کند تا مانع دستیابی شخص ب به اهدافش بشود (رابینز، 1390، 358).

تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور به کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روش‌های سازنده ناشی می‌شود (گردان¹⁰، 1999، 272).

تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است (والز¹¹، 1995، 517).

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (رضائیان، 1387، 6).

تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد.

سیر تکاملی اندیشه تعارض (نظریه‌های تعارض)

نظریه سنتی

¹-Thompson

²-Gordan

³-J. A. Walls, Jr.

بسیار معقول است که بگوییم موجودیت تعارض به سبب تعارض در نقشی است که در گروه ها و سازمان ها وجود داشته است. کلاسیک ها استدلال می کنند که باید از تعارض اجتناب کرد (اساس اندیشه مزبور بر این گذاشته شده که تعارض موجب تخریب گروه می شود) که به دیدگاه سنتی معروف است.

بر اساس این دیدگاه یک از مسئولیت های عمده (اصلی)، مدیریت این است که تلاش کند تا اطمینان حاصل نماید که تعارضی بروز نمی کند و اگر هم بروز کند، سریعاً نسبت به حل آن ها اقدام می شود (رابینز، 1390، 359-358).

نظریه روابط انسانی

مکتب دیدگاه روابط انسانی استدلال می کند که تعارض نتیجه طبیعی و غیرقابل اجتنابی است که در گروه به وجود می آید و الزاماً نباید آن را شر و مخرب نامید بلکه آن دارای امکان بالقوه ای است که می تواند به نیروی مثبت درآید و عملکرد گروه را بهبود می بخشد. دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه 1940 تا اواسط دهه 1970 نظریه غالب در زمینه تعارض بود. (سیدجوادی، 1387، 289).

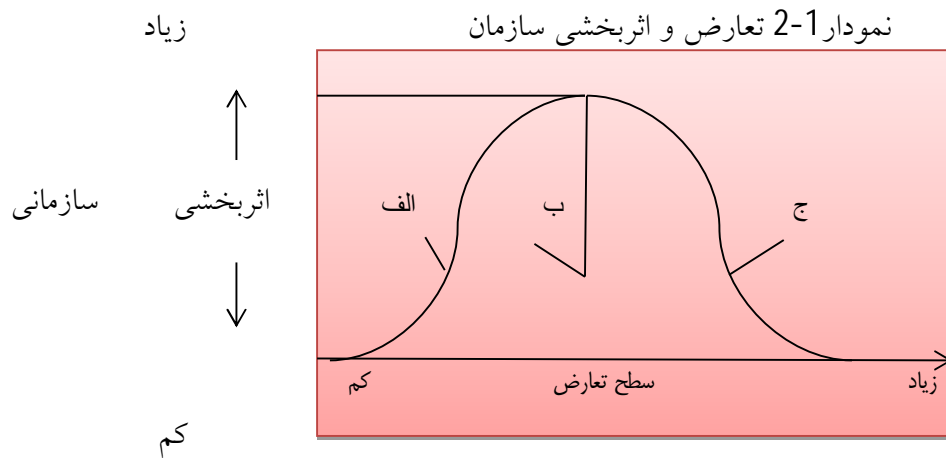
نظریه تعامل گرایان

سومین دیدگاه که بسیار تازه است بر این اساس قرار دارد که نه تنها تعارض در گروه یک نیروی مثبت است، بلکه (چنین استدلال می کند که) وجود تعارض امری واجب و بسیار ضروری و باعث افزایش اثربخشی و موفقیت گروه می شود که به مکتب تعامل گرایان (تأثیر متقابل یا تفاهم بین دو شخص یا دو سیستم) معروف است (سیدجوادی، 1387، 289).

به طور واضح، رویکرد تعامل گرایان استدلال نمی کند که همه تعارضات سازنده و مفید هستند. یقیناً تعارضاتی وجود دارند که بر اثربخشی تأثیر منفی می گذارند. بر اساس نظریه تعامل گرایان، در چنین مواردی مدیریت باید درصدد کاهش تعارض برآید. نظریه تعامل گرایان نسبت به نظریه سنتی، نقش وسیعی برای مدیران در برخورد با تعارض قائل است. کار مدیر، ایجاد محیطی است که تعارض سازنده به وجود آید، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراطی رسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند. این موضوع در نمودار (2-2) به تصویر کشیده شده است (رابینز، 1390، 359).

بر اساس نظریه تعامل گرایان، سطوح تعارض کم یا زیاد، نامطلوب است. وضعیت ب، سطح بهینه و مصلوب تعارض را نشان می دهد. ناحیه الف برعکس ناحیه ب، مدیر را ملزم می سازد تا تعارض برای تحقق

منافع کامل آن، تحریک کند. در ناحیه سمت راست ب، مدیر لازم است تلاش کند تا تعارض کاهش یابد (همان)



انواع تعارض

تعارض های معمول در محیط کار را به تعارض های بنیادین و تعارض احساسی/عاطفی طبقه بندی می کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه ای و تعارض شناختی تفکیک می کنند (جدول 1-2) (رضائیان، 1387، 10).

جدول 1-2 انواع اساسی تعارض

معنی	انواع تعارض
------	-------------

بنیادین	تعارض در هدف تعارض رویه ای تعارض شناختی	ناسازگاری در اولویت ها ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها ناسازگاری در اندیشه ها
احساسی / عاطفی	ناسازگاری در احساسات	

تعارض بنیادین

به صورت عدک توافق بنیادین نسبت به غایتها یا هدف هایی که باید دنبال شوند و وسایل و دستیابی بدانها بروز می کند، برای مثال عدم توافق با رئیس بر سر یک برنامه عملی که باید به اجرا درآید (مانند بازاریابی برای محصول جدید). وقتی هر روزه با یکدیگر کار کنند بروز دیدگاه های مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط کار امری طبیعی است. عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدفهای گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداش ها، خط مشیها و رویه ها و مأموریت های کاری معمول و متدوال است. حل و فصل موفق چنین تعارض هایی جزو چالش های روزانه اکثر مدیران است (سیدجوادین، 1387).

تعارض در هدف. این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار با اولویت ها تعریف کرده اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند بایدها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها و هدف هایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می شود (همان).

تعارض رویه ای. این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسأله اشاره دارد. مذاکره های شورای اسلامی کار یک واحد صنعتی و مدیریت آن اغلب با تعارض های رویه ای بیش از شروع واقعی مذاکره ها همراه است. طرفین ممکن است درباره ی افراد شرکت کننده، محل برگزاری جلسه، زمان برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه ای داشته باشند. وقفه های گوناگون که در خصوص چگونگی کار یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه ای است (همان). **تعارض شناختی.** این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه ای درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود (همان)

تعارض احساسی / عاطفی

تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را بر می انگیزاند و به طور معمول به عنوان « برخورد شخصیت ها » نامیده می شود. تعارض های احساسی انرژی افراد را تحلیل می برند و آنان را از پرداختن به اولویت های مهم کاری منحرف می سازند. این گونه تعارض ها از محیط های متنوع گسترده ای سرچشمه می گیرند و بیش تر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می شوند. تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس کننده ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. متأسفانه همچنان که مشاهده شده است فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی در نتیجه تأکید بر کوچک سازی و تجدید ساختار سازمان، شرایطی را پدید آورده است که در بیش تر آن ها تصمیم های یک مدیر « انعطاف ناپذیر » موجب بروز تعارض احساسی شده است.

سطوح تعارض

تعارض از جنبه ها و ابعاد مختلف قابل تقسیم بندی است. از لحاظ این که تعارض در چه بعدی یا سطحی قرار دارد و در چه گستره ای مطالعه می شود، روان شناختی یا جامعه شناختی، می توان آن را به انواع زیر تقسیم کرد:

تعارض درون فردی

این نوع تعارض هنگامی به وقوع می پیوندد که خواسته ها، انتظارات، اهداف و به طور کلی انتخاب های انطباق ناپذیر ناسازگار و احکام الزام آور در پیش روی فرد قرار گیرد. چنانچه فرد از آن چه در مورد او انتظار می رود مردد باشد، یا انتظارات و خواست ها از فرد متباین باشند، یا از فرد بیش از توانش توقع کار و مسئولیت باشد، تعارض درون فردی رخ داده است. غالباً این گونه از تعارض بر چگونگی واکنش افراد در مقابل سایر انواع تعارض سازمانی تأثیر می گذارد. تعارض درون فردی، به سبب ناکامی ها، دوگانگی انگیزه ها با هدف ها، تضاد نقش، تضاد ارزش ها، باورها و ادراکات و غیره پدید می آید و ارتباط نزدیکی با تنیدگی یا فشار روانی دارد.

این نوع تعارض اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدف ها یا انتظارات به صورت های زیر نمود می یابد.

الف- تعقیب - تعقیب. چنین تعارضی هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند.

ب-اجتناب - اجتناب. این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان ، نامطلوب و منفی صورت دهد.

ج-تعقیب -اجتناب. این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد باید برای انسجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی در بر دارد (رضائیان، 1387).

تعارض میان فردی

تعارض میان فردی مبین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیدن به هدف هایی هستند که معمولاً تحت شرایطی که در حال حاضر حاکم است در آن واحد قابل حصول نمی باشد. این نوع تعارض به علت های تفاوت های شخصیتی، فشارهای ناشی از نقش، ناکامی ها، تفاهم ها و ارتباطات نارسا و غیره پدید می آید و یا ناشی از شخصی کردن تعارضات میان گروه ها است (همان).

این نوع تعارض مانند بسیاری از تعارض های فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش یا ابهام در نقش است.

الف - تعارض در نقش: نقش مجموعه ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد در مدل رویداد ضمنی نقش (نمودار 2-3) واگذارکنندگان نقش و کسی که نقش را می پذیرد نشان داده شده است. واگذارکنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده نقش به گونه ی معینی رفتار کند رویداد ضمنی نقش پیش از ارسال پیام برای پذیرنده نقش جهت قبول نقش آغاز می شود؛ زیرا واگذار کنندگان نقش انتظارات، ادراکات و ارزیابی هایی از رفتار پذیرنده نقش دارند. این خواسته های رفتاری به نوبه خود بر پیام های واقعی نقش که واگذارکنندگان نقش ارسال می دارند اثر می گذارد، و ادراکات پذیرنده نقش از این پیام ها و فشارها می تواند به تعارض در نقش منجر شود. تعارض در نقش به دریافت پذیرنده ی نقش از پیام ها، فشارهای ناسازگار واگذارکنندگان نقش گفته می شود که به طور مستقیم بر پذیرنده نقش اثر می گذارند. مجموعه نقش می تواند شامل رئیس، کارمندان، سایر اعضای تیم کاری وی، دوستان نزدیک، اعضای بلاواسطه خانواده و ارباب الرجوع یا مشتریان باشد (همان).

چهار نوع تعارض در نقش می تواند در نتیجه پیام ها و فشارهای ناسازگار ناشی از مجموعه نقش بروز نماید:

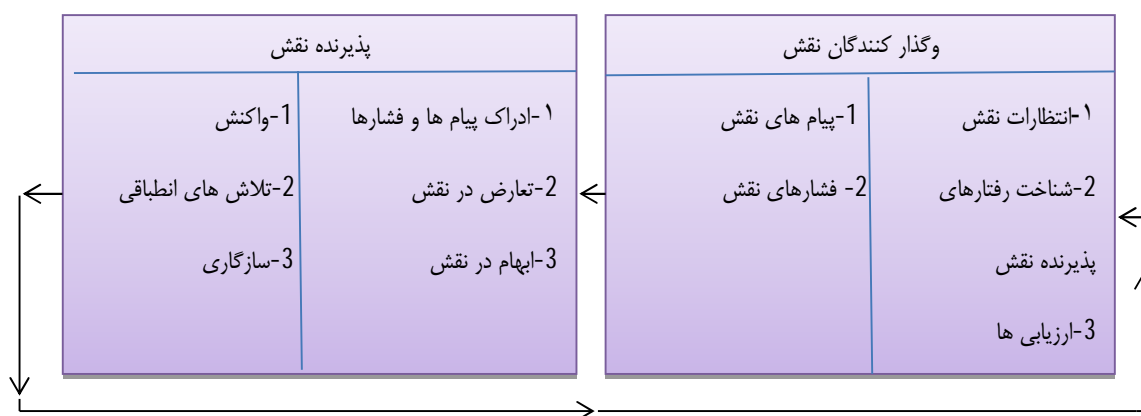
1-تعارض در نقش درون فردی واگذارکننده نقش. این نوع تعارض هنگامی رخ می دهد که پیام ها و فشارهای یکی از افرادی که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می کنند ناسازگار باشد.

2-تعارض در نقش میان واگذارکنندگان نقش. این نوع تعارض هنگامی رخ می دهد که پیام ها و فشارهای یکی از واگذارکنندگان نقش مخالف پیام ها و فشارهای یک یا چند نفر دیگر از افرادی باشد که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می کنند.

3-تعارض میان نقش ها. این نوع تعارض هنگامی بروز می نماید که فشارهای ناشی از داشتن نقش در یک گروه با فشارهای ناشی از مدیریت در سایر گروه ها ناسازگار باشد.

4-تعارض در نقش پذیرنده نقش. این نوع تعارض هنگامی بروز می دهد که انتظارات از نقش با نگرش ها، ارزش ها و رفتارهای قابل قبول از دید پذیرنده نقش ناسازگار باشد. تعارض درون فردی نوعاً با این نوع تعارض در نقش همراه است (رضائیان، 211387-0(20

نمودار 2-2 مدل رویداد ضمنی نقش



ب - **ابهام در نقش:** ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می شود ابهام شدید نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد می شود: 1- رفتارهای تهاجمی (نظیر دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه، 2- عقب نشینی (نظیر غیبت) یا 3- تلاش برای نزدیک شدن به واگذارکنندگان نقش به منظور حل مسایل به صورت مشارکتی (رضائیان، 211387-0(20

تعارض میان فرد - گروه

این نوع تعارض هنگامی رخ می دهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کاری خور با سایر گروهها تحت فشار قرار می گیرند. مثلاً، یک فرد ممکن است به خاطر تخطی از هنجارهای گروه و نادیده انگاشتن آن ها، توسط گروه کار خود تنبیه شود (همان) .

تعارض میان گروهی

این نوع تعارض، بیش از سایر مواردی که ذکر شد، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و پیرامون آن مطالعه شده است. تعارض میان گروهی شامل سیستم روابطی است میان دو گروه یا بیش تر از مردم که دارای هدف های ناهمسانند. تعارض بین دو گروه هنگامی پدیدار می آید که یک گروه نسبت به سایر گروه ها در موقعیت، وضعیت یا موضع بهتری قرار می گیرد و در واقع نوعی رفتار بین گروه های سازمانی است، هنگامی که عده ای خود را متعلق به یک گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع رسیدن آن ها به هدف و مقصودشان می شوند، واقع می گرد (همان) .

چهار نوع تعارض در سطح میان گروهی در سازمان ها بررسی می شود که عبارتند از :

الف - تعارض عمودی. برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می کند که سرپرستان می کوشند کنترلهای شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می دهند (پوندی، 1967، 297).

ب - تعارض افقی. برخورد میان گروه های هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را گویند. این تعارض هنگامی بروز می کند که هر بخش با تیم کاری فقط برای دستیابی به هدف های خود تلاش کند و هدف های بخش ها یا گروه های دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدف های آن ها با یکدیگر، به ویژه موجب تشدید تعارض خواهد شد. نگرش های متفاوت کارکنان در واحدها یا تیم های کاری مختلف نیز می تواند موجب بروز تعارض افقی بشود (همان) .

ج - تعارض صف و ستاد. اغلب افراد صفی و ستادی بر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. بیش تر سازمان ها دارای بخش ستادی (نظیر منابع انسانی، حقوقی و حسابداری) هستند تا به بخشهای صفی کمک کنند. مدیران صفی به طور معمول مسئول فراگردی هستند که تمام یا بخشی از محصولات یا خدمات سازمان را تولید می کند و افراد ستادی اغلب نقش مشاور یا وظیفه کنترل را که نیازمند دانش فنی تخصصی است بر عهده دارند (همان) .

د- تعارض مبتنی بر تنوع. تعارض های جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارض های مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمان ها نمایان می شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگ ها و مذهب است. این نوع تعارض ممکن است در تمام سطوح پنج گانه تعارض (درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی) دیده شود (همان).

تعارض در سطح سازمان

تعارض در سازمان ها رایج است و مدیران برای مدیریت اثربخش آن باید دو دسته عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه ی سازماندهی کار سرچشمه می گیرند؛ عوامل انسانی که از تفاوت های فردی نشأت می گیرند. که در نمودار (2-4) به تصویر کشیده شده است (رضائیان، 1387، 44).

الف) عوامل ساختاری

1- تخصص گرایی. هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می کنند. مشاغل بسیار تخصصی می تواند به تعارض کشیده شود؛ زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می دهند دارد.

2- به هم وابستگی. کارهای به هم وابسته به گروه ها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به هدف ها دست یابند هنگامی که فراگرد تصمیم گیری به سهولت عمل می کند وابستگی به دیگران برای انجام کارها بسیار خوب است. به هر حال هنگامی که مسأله ای ایجاد می شود سرزنش دیگران بسیار آسان صورت می پذیرد و تعارض ها اوج می گیرد.

3- منابع مشترک. هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد. این امکان بالقوه هنگام کمیابی بالفعل می شود؛ برای مثال مدیران اغلب از منشی واحدی کمک می گیرند. ارائه خدمات به وسیله یک منشی به ده مدیر یا بیش تر که هر یک کار خود را مهم تر از کار دیگران می داند امری متداول است که فشار زیادی به منشی وارد می کند و وی در اولویت بندی و زمان بندی کار دچار تعارض می شود.

4- هدف های متفاوت. گاهی گروه های کاری اهداف متفاوتی دارند که با هم سازگار نیستند؛ برای مثال در یک واحد تولیدی، هدف واحد فروش می تواند فروش هر چه بیش تر تجهیزات جدید باشد با هدف واحد خدمات که مسئول نصب تجهیزات است تعارض پیدا می کند؛ زیرا هدف این واحد نصب به موقع تجهیزات

برای مشتریان است، و با افزایش فروش، حجم کار واحد خدمات زیاد می گردد و انجام سفارش ها به تأخیر می افتد. این نوع تعارض ها اغلب میان افراد یا واحدهایی پیش می آید که از هدف های یکدیگر اطلاعی ندارند.

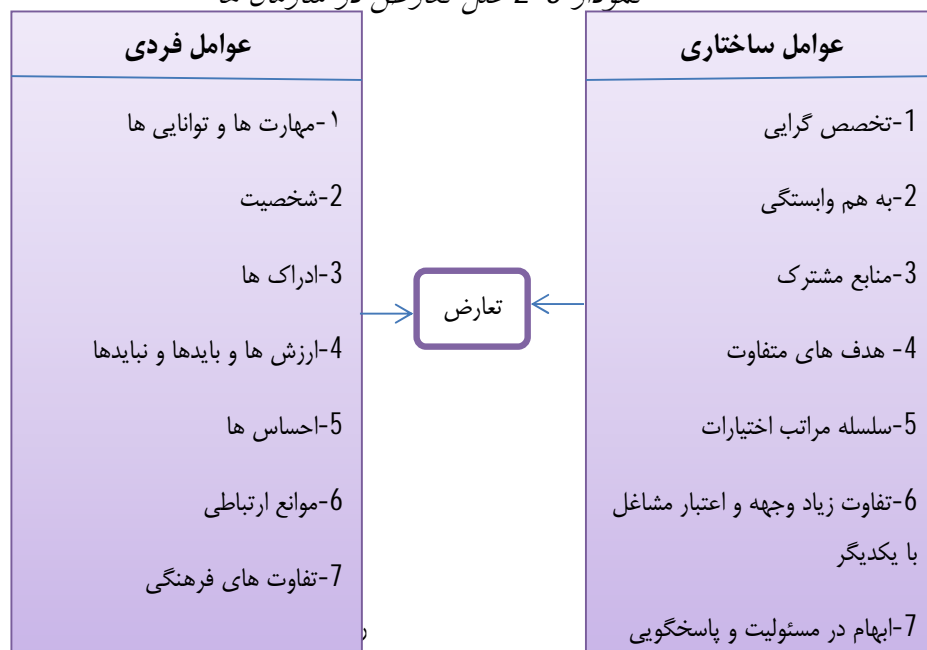
5-سلسله مراتب اختیارات. رابطه سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می شود. بسیاری از کارکنان چنین رابطه ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کاری انجام دهند. بدیهی است که این امر موجب پیدایش تعارض می گردد.

6-شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل. در برخی از سازمان ها تفاوت بسیار زیادی میان وجهه و اعتبار مشاغل وجود دارد. مدیران در این گونه سازمان ها از امتیاز های فراوانی برخوردارند، مانند داشتن برنامه کاری منعطف، اجازه تلفن زدن برای کارهای شخصی در ساعات کاری و زمان صرف غذای طولانی تر. عدم برخورداری کارکنان از چنین مزایایی می تواند منشأ تعارض باشد.

7- ابهام در مسئولیت و پاسخگویی. آیا هرگز برای پیگیری کار خود به سازمانی تلفن کرده اید؟ و آیا آنان شما را به افراد متعدد ارجاع داده اند؟ مثبت بودن پاسخ شما حاکی از ابهام در مسئولیت و پاسخگویی است، به بیان دیگر سازمان زمینه پاسخگویی را برای کارکنان خود تبیین نکرده است (همان).

هنگامی که مرجع معینی برای پاسخگویی به مسایل وجود نداشته باشد تعارض در پذیرش مسئولیت پیش می آید و کارکنان موضوع را به دیگری حواله می دهند و از برخورد با آن اجتناب می ورزند.

نمودار 2-3 علل تعارض در سازمان ها



علل پیدایش تعارض که از تفاوت های فردی کارکنان سازمان نشأت می گیرند عبارتند از مهارت ها، توانایی ها، شخصیت های متفاوت، ادراک ها، ارزش ها، بایدها و نبایدها، احساس ها، موانع ارتباطی و تفاوت های فرهنگی (رضائیان، 1387).

تعارض میان سازمانی

این تعارض که معمولاً رقابت نامیده می شود شکل مطلوبی از تعارض در بسیاری از کشورها می باشد. تعارض میان سازمانی غالباً منجر به ایجاد تولید، فن آوری و سرویس های جدید می شود و پایین تر آمدن قیمت ها و کاربرد مؤثرتر منابع را به دنبال دارد (سیدجوادین، 1387، 391).

هر چند مشارکت در تعارض میان سازمانی بیش تر در حوزه ی عمل مدیران عالی سازمان ها است ولی مدیران میانی و عملیاتی نیز می توانند نماینده ی سازمان خود در این گونه روابط با سایر سازمان ها باشند. برای مثال رابطه مدیر خرید یک شرکت با تأمین کننده مواد اولیه آن یا رابطه یک سرپرست عملیاتی با نماینده شورای اسلامی کار را می توان نام برد. ناگفته نماند هر تعارض که میان سازمان ها ایجاد می شود اگر به گونه ای مدیریت شود که منافع طرفین در نظر گرفته شود، نتایج خوبی به دست خواهد آمد (همان).

تعارض میان فرهنگی

انجام کار با افرادی از فرهنگ های متنوع آن هم در اقتصاد جهانی امروزه که در آن ادغام مرزها، پیوند مخاطرات و ارتباطات تجویز می گردد، امری متداول است. به دلیل فرضیات گوناگون در مورد نحوه تفکر و عمل، پتانسیل تعارضات میان گروهی افزایش یافته و احتمال وقوع آن ها نیز به تبع چندین برابر می گردد. هدایت امور و کارها در راستای فرهنگهای متنوع چه با موفقیت همراه باشند یا خیر اغلب به اجتناب از تعارض، به حداقل رسیدن تعارض یا پیش بینی آن بستگی دارد (کریتنر و کینیکی، 1384، 397).

فرآیند تعارض

همانگونه که در مبحث تعریف تعارض گفتیم تعارض فرآیندی است که طی مراحل شکل می گیرد. مطالعه این فرآیند در شناخت و تحلیل تعارض نقش مهمی دارد. رابینز* معتقد است فرآیند تعارض در چهار مرحله به شرح زیر شکل می گیرد (میرکمالی، 1383، 162).

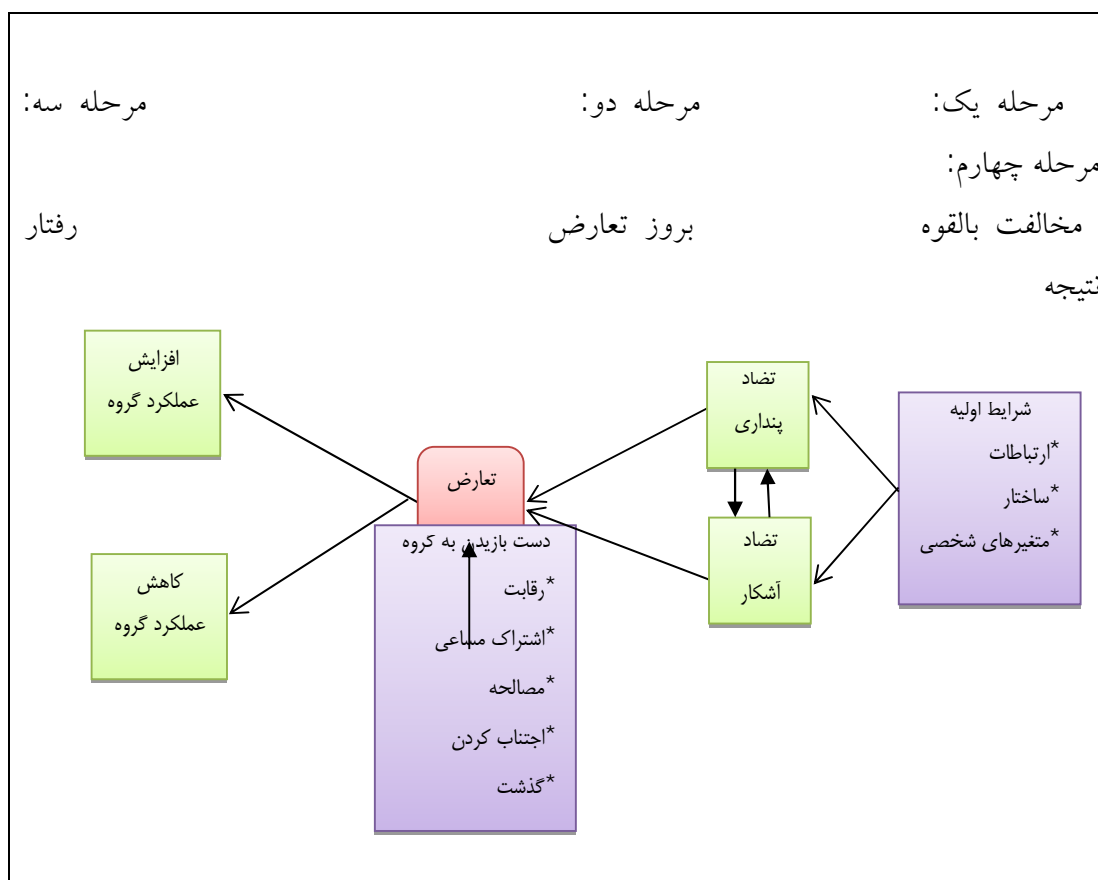
مخالفت بالقوه

برای آن که تعارض به وجود آید باید شرایط، موقعیتهای و حتی فرصتهایی فراهم شود. از نظر رابینز عواملی مانند: نوع ارتباطات، وضعیت ساختار و ویژگی های شخصی زمینه ساز یا عوامل بالقوه مخالفت هستند. که آن ها را بررسی می کنیم

ارتباطات: بررسی نتیجه تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار، مبادله اطلاعات نارس و وجود سر و صدا در کانال ارتباطی (هریک) به صورت سد یا مانعی بر سر راه ارتباطات قرار می گیرند و از پیش درآمدهای بروز پدیده تعارض به شمار می روند. همچنین اگر ارتباطات به مقدار زیاد یا برعکس، به مقدار کم برقرار شود، زمینه افزایش تعارض را فراهم می کند (سیدجوادین، 1387).

ساختار: واژه ساختار در بر گیرنده متغیرهای مانند: اندازه و بزرگی اندازه یا بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضای گروه می شود، مرز مسئولیت ها و وظایف، سازگاری هدف عضو با گروه، شیوه یا سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش و میزان وابستگی گروه ها به یکدیگر و غیره می باشد.

نمودار 2-4 فرآیند تعارض



متغیرهای شخصی: متغیرهای شخصی عبارتند از سیستم های ارزشی که افراد دارند و ویژگی

های شخصیتی که موجب اختلافات فردی می شوند. تحقیقات نشان می دهد که برخی از شخصیت ها موجب بروز تعارض می شوند (برای مثال افرادی که بیش از اندازه خودکامه هستند، اندیشه جزمی دارند و از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند) اختلاف در سیستم های ارزشی از جمله منابع مهمی هستند که زمینه های بالقوه ای را برای بروز تعارض فراهم می آورند (سیدجوادین، 1387، 393).

ادراک تعارض و شخصی دانستن آن (بروز تعارض)

اگر زمینه های بالقوه تعارض تعارض سبب به وجود آوردن منابعی بر سر راه تأمین نیازها و در نتیجه ناکامی شود، تعارض به طور بالفعل ظاهر خواهد شد. تعارض موقعی شکل واقعی به خود می گیرد که طرفین و یا یکی از دو طرف ادراک و یا احساسی مثبت بر وجود تعارض داشته باشد. این ادراک یا احساس از علائم یا نشانه های تعارض و یا بر اثر درگیری های مشهود قابل درک و احساس می باشد. موقعی فرد از نظر عاطفی درگیر می شود و دو طرف دچار تنش، اضطراب و دشمنی می شوند که عدم توافق یا ناسازگاری به روشنی حس شود (سیدجوادین، 1387).

رفتار

اگر یکی از طرفین تعارض به طور آگاهانه و از روی عمد دست به اقداماتی بزند که طرف دیگر را از رسیدن به اهداف یا نیازهای خود باز دارد، مرحله رفتاری تعارض به وجود می آید کارهای بازدارنده آگاهانه ممکن است ظاهری ملموس و قابل رؤیت نداشته باشد. گاهی اوقات، طرفین تعارض دست به کارهای زیرکانه و از روی طراحی می زنند و بدون آن که آثاری از کارهای خود نشان دهند جلوی پیشرفت طرف مقابل را می گیرند. در این مرحله بیش تر رفتارهای مخصوص مقابله با تعارض برای اولین بار مطرح می شوند. همین که تعارض آشکار گردید، طرفین دیگر برای مقابله با آن روش هایی به وجود خواهند آورد. این کار مانع آن نخواهد شد که رفتارهای مخصوص مقابله با تعارض در مرحله دوم مطرح نشوند، ولی در بسیاری از موارد این شیوه های خاص کاست ناکامی، به جای آن که در برابر اقدامات پیش گیرانه به کار روند، هنگامی مصرف می شوند که تعارض کاملاً آشکار شده باشد (همان).

در عین حال، امکان دارد که طرفین تعارض با رویه های خشونت آمیز و حتی درگیری های فیزیکی با هم روبه رو شوند. در این مرحله رفتارهای مقابله با تعارض مانند سلطه، احتراز، مدارا، تشریک مساعی و مصالحه به زور می رسد.

نتیجه

مجموعه رفتارهای مذکور که در شرایط تعارض از طرفین درگیری به ظهور می رسد، سبب به وجود آمدن آثار و نتایجی می شود که بر روند کار مدیریت، سازمان، افراد و گروهها تأثیر می گذارد. گاهی اوقات، این درگیری ها سبب دست برداشتن از منازعه و آرام شدن طرفین می شود. ممکن است دو طرف از قسمتی از حق خود بگذرند و به مصالحه برسند و یا برخورد منطقی و تشریک مساعی به علل تعارض پی ببرند که به این نوع نتایج، نتایج سازنده گویند. از طرف دیگر، امکان دارد تعارض نتایج منفی و زیانباری داشته باشد و خود مقدمه ای برای تعارض های بیش تر و گسترده تر شود، که به این نتایج، نتایج ویرانگر گویند (سیدجوادین، 1387).

پیامدهای تعارض

نحوه ی برخورد با تعارض می تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیرکارکردی (ناسودمند) منجر شود (رضائیان، 62، 1387-61).

1- تعارض کارکردی:

هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم گیری ها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه ها برانگیزد، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروه های کاری تشویق کند و وسیله ای برای طرح مسائل و کاهش تنش ها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. تعارض، پادزهر گروه اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است.

الف) توافق: نخستین پرسشی که به ذهن متبادر می شود این است که توافق به چه قیمت باید صورت پذیرد؟ در پاسخ باید گفت توافق های عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. توافقی که یک طرف احساس کند شکست خورده یا مورد سوء استفاده قرار گرفته است زمینه ساز تعارض های بعدی می گردد.

ب) روابط مستحکم تر: توافق های خوب و منصفانه پل حسن نیت و اعتماد را در میان طرفین ایجاد می کند و موجب تحکیم روابط میان آن ها می گردد. گذشته از این، احتمال بیش تری است که طرفین تعارض در

صورت اعتماد به یکدیگر به توافق های خود پایبند بمانند و روابط حاکی از حسن نیت خود را گسترده تر سازند.

ج) یادگیری: تعارض کارکردی موجب افزایش هر چه بیش تر خودآگاهی طرفین گشته، حل خلاق مسأله را ممکن می سازد. مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تعارض فرا گرفته می شود. آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است، ولی جای تمرین عملی را نمی گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد. در جهان ستزه جوی امروزی، برای مدیریت تعارض فرصت های فراوانی وجود دارد (رضائیان، 62، 1387-61).

2 - تعارض غیر کارکردی:

نتایج مخرب تعارض نوعاً بر عملکرد گروه یا سازمان شناخته شده اند؛ برای مثال، مخالفت کنترل نشده موجب ناخشنودی و خدشه دار شدن روابط معمول می گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می شود، یا تعارض شدید فعالیت های گروهی را متوقف و تداوم حیات گروه ها را تهدید می کند. شواهد پژوهشی حاکی است که تعارض های آشکار شدید یا زیان بارند یا احتمال سودمندی آن ها کم است و می توانند جزء تعارض های غیرکارکردی تلقی شوند، در صورتی که مخالفت های کنترل شده و زیرکانه جزئی یا نه چندان شدید، مفیدند و در زمره تعارض های کارکردی به حساب می آیند (همان).

روش های ایجاد تعارض کارکردی

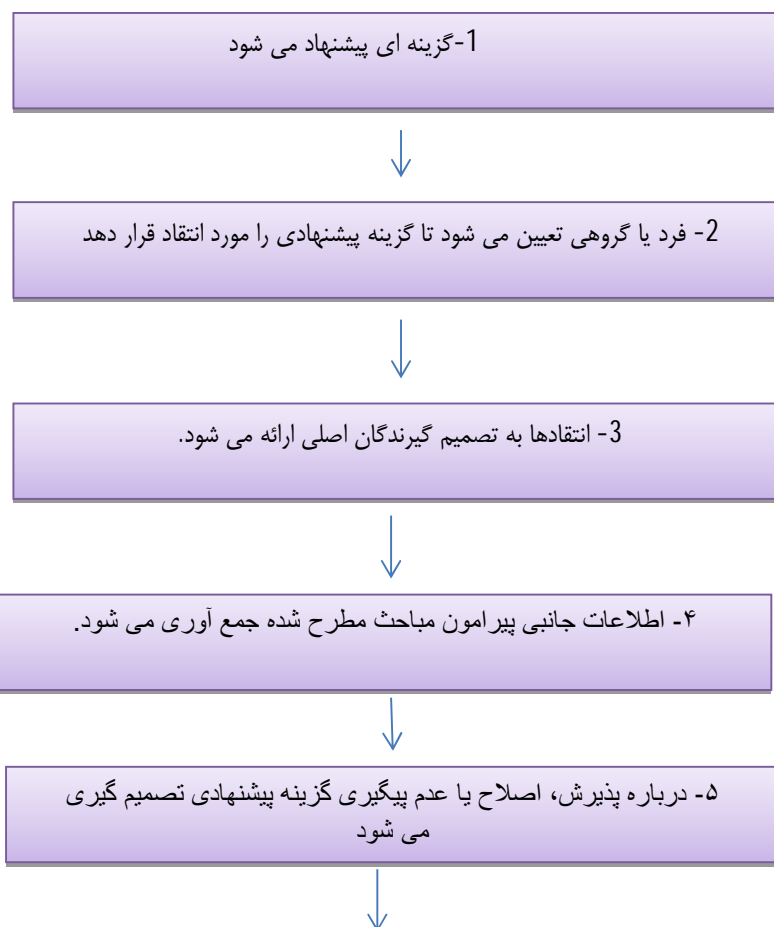
گاهی گروه های تصمیم گیری و کمیته ها نیز با رویه ها و جزئیاتی گرفتار می شوند که به هیچ پیشرفت قابل ملاحظه ای نمی انجامد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی به دقت هدایت شده می تواند بار دیگر خلاقیت ها را به جریان بیندازد مدیران اساساً دو انتخاب دارند؛ می توانند آتشی را شعله ور سازند که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود، ولی این رهیافت غیرقابل اعتماد و کند است. گزینه دیگر استفاده از روش های ایجاد تعارض برنامه ریزی شده است. کارشناسان در این زمینه، تعارض برنامه ریزی شده را به صورت ذیل تعریف می کنند: «تعارضی که موجب پیدایش انتخاب های مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می شود تعارض برنامه ریزی شده می نامند». رمز موفقیت این روش ها آن است که به جای ترجیحات فردی یا علائق سیاسی، مبتنی بر واداشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه ها بر اساس واقعیت های موجود است. این کار به ایفای نقش نظام مند نیاز دارد. دو فن ایجاد تعارض کارکردی که در عمل اثربخشی آن ها به اثبات

رسیده است عبارتند از : 1- روش نقادی (شیطنت آمیز)¹² 2- روش مناظره ای (جدل)¹³ (رضائیان، 1387، 65-64).

روش نقادی

نام این فن برگرفته از یک اقدام سنتی در کلیساهای کاتولیک روم در گذشته است. هنگامی که نام کسی برای ترفیع به درجه ی قدوسیت در برابر شورای مالی پاپ قرار می گرفت کاملاً ضرورت داشت که اطمینان حاصل شود وی پیشینه پاکی دارد در نتیجه، شخصی در نقش «نقاد» مأموریت می یافت تمام اعتراض های ممکن نسبت به قداست وی را کشف کند و بر ملا سازد در سازمانهای امروزی نقش نقادی را یک فرد یا گروه بر عهده می گیرد (همان) .

نمودار 2-5 روش نقادی



¹-deils advocacy (the ritic)

²-dialectic method

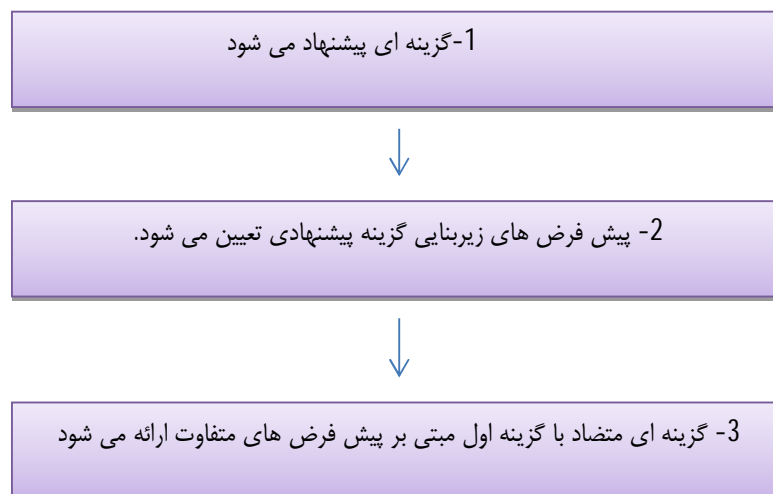
۶- آثار و تبعات تصمیم نهایی پیگیری می شود.

در نمودار (2-6) ملاحظه می شود که این روش فراگرد معمول تصمیم گیری را در گام های 2 و 3 تغییر داده است. در واقع، این رهیافت در تعارض برنامه ریزی شده به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می رود. برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی بافی متهم نشود خوب است نقش نقادی چرخشی باشد. گذشته از این، ایفای نقش نقادی به صورت دوره ای، آموزش خوبی برای ایجاد مهارت های تحلیلی و ارتباطی در افراد و گروه ها است (رضائیان، 62، 1387-61).

روش مناظره ای (جدل)

این روش مانند روش نقادی، اقدامی وقت گیر است. این رهیافت ویژه ایجاد تعارض برنامه ریزی شده به مکتبی فلسفی جدل در یونان قدیم باز می گردد. افلاطون و پیروانش می کوشیدند حقیقت ها را از طریق کشف مواضع مخالف به دست آورند (که تز و آنتی تز نامیده می شد). سیستم قضایی بیش تر کشورها، با تکیه بر نظرهای مخالف، گناهکاری یا بی گناهی افراد را معین می کند. بنابراین، این رهیافت مناظره ای مستلزم آن است که مدیران پیش از تصمیم گیری بحث ساختار یافته ای از دیدگاه های مخالف داشته باشند (رضائیان، 62، 1387-83).

نمودار 2-6 روش مناظره ای (جدل)



ظظ



در نمودار (2-7) گام های 2 و 3 رهیافت مناظره ای را از فراگرد معمول تصمیم گیری متمایز می سازد. یکی از موانع روش های مناظره ای این است که «پیروزی در مناظره» ممکن است اصل موضوع را تحت الشعاع خود قرار دهد. گذشته از این روش مناظره ای به مهارت آموزی بیش تر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد (همان) .

تجزیه و تحلیل موقعیت تعارض

پاسخ به سه پرسش کلیدی مدیران را در تحلیل موقعیت تعارض یاری می دهد.

1-چه کسی در تضاد است؟ تضاد ممکن است بین افراد با یکدیگر در درون فرد، بین واحدها و.... باشد.

2- منبع تضاد کجاست؟ تضاد ممکن است ناشی از رقابت، تفاوت های فردی، نقش های سازمانی و باشد.

3- سطح تضاد چقدر است؟ موقعیت تضاد ممکن است به گونه ای باشد که مدیر بایستی فوراً اقدام کند، یا تضاد ممکن است در سطح متوسط باشد. اگر اهداف گروه کاری تهدید شده و یا در حال زیان دیدن است، مدیر باید فوراً وارد عمل شود. اگر افراد یا گروه ها با یکدیگر توافق ندارند، فوریت کم تری نیاز است (مقیمی، 1383، 481).

عمده ی توجه مدیران در سازمان ها معطوف به مهار و حل تضاد می گردد. در حالی که مواردی پیش می آید که مدیر باید به ایجاد زمینه های لازم برای تضاد اقدام ورزد تا تحرک و خلاقیت بیش تری در کارکنان به وجود آید. مواقعی که مدیران باید در سازمان ایجاد تضاد نمایند عبارتند از:

1-وقتی اعضای سازمان عملکرد پایینی دارند و خود این امر را قبول دارند.

2- زمانی که اعضاء در مقابل حوادث و رفتارها، منفعلانه عمل می کنند.

3- زمانی که خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود ندارد.

برای ایجاد تضاد محرک های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد ذیل اشاره نمود.

*ارتباطات: استفاده از پیام های مبهم و تهدید کننده برای افزایش سطح تضاد.

* استخدام فردی خارج از سازمان: افزودن کارکنانی که دارای ارزش ها، زمینه ها، نگرش ها یا سبک های مدیریتی متفاوت از اعضاء فعلی باشند

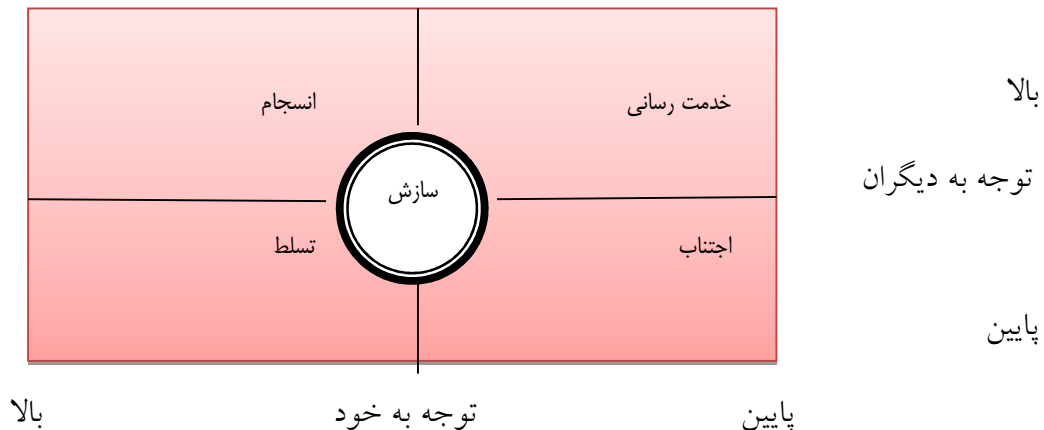
* ساختاردهی مجدد به سازمان: نظم و ترکیب مجدد در گروه های کاری، قوانین و مقررات، افزایش وابستگی ها و انجام تغییرات ساختاری برای تغییر وضعیت موجود.

* گماردن مدافعین شیطانی: افرادی که انتقادی هستند و در مقابل موضع اکثریت گروه می ایستند(همان 482).

سبکهای مدیریت تعارض

سبک های متعدد تعارض طی سالیان متمادی شکل گرفته و طبقه بندی شده اند. بر اساس الگوی افضل رحیم- متخصص در زمینه تعارض - می توان پنج سبک مختلف مدیریت تعارض را در یک شبکه 2x2 (نمودار 2-8) طراحی کرد. توجه به خود بر روی محور افقی و توجه نسبت به دیگران بر روی محور عمودی قرار دارند و از کم تا زیاد درجه بندی شده اند. ترکیبات مختلف این متغیرها باعث ایجاد 5 نوع سبک متفاوت در زمینه مدیریت تعارض می شود از جمله انسجام، خدمت رسانی، تسلط، اجتناب و سازش لازم به ذکر است بهترین سبک نسبت به سایر سبک ها وجود ندارد بلکه هر کدام دارای نقاط قوت و محدودیت هایی بوده و تابع قیود موقعیتی هستند. نمودار 2-6 انواع سبک های تعارض (خدمت رسانی، انسجام، حل مسئله، تسلط و سازش) را نشان می دهد (کریتنر و کینیکی، 1384، 401).

نمودار 2-7 سبک های تعارض



سبک رقابت (تسلط)¹⁴

اگر یک نفر درصد تأمین نیازهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خور بیفزاید (بدون آنکه به آثاری که او بر گروههای مخالف یا تعارض می گذارد توجه نماید)، او در حال رقابت خواهد بود. در گروه های رسمی یا در یک سازمان معمولاً این نوع تلاش ها و کوشش ها که برد و باخت دارند به وسیله مقامات رسمی یا نیروهای حاکم (رؤسا) صورت می گیرد و افرادی که در حال رقابت با یکدیگر می کوشند تا مسأله را به نفع خود حل کنند و در این راستا از پایگاه قدرت خود استفاده می کنند.

سبک تسلط زمانی مناسب به نظر می رسد که مسأله کم اهمیت بوده، مهلت های پایانی رو به اتمام باشد و یا مجبور باشیم یک راه حا استثنائی را به کار گیریم، اما به کار گیری این سبک برای یک فضای باز مشارکتی نامناسب است. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده و نقطه ضعف اصلی آن اغلب ایجاد آزردهی است (کریتنر و کینیکی، 1384:451).

سبک همکاری (خدمت رسانی)¹⁵

¹⁴-Dominating

سبک همکاری یا تشریک مساعی جسورانه و همکارانه است این سبک رویکرد حل مسایل (ارائه راه حل) می باشد. مسائل و تعارضات به عنوان مشکل در نظر گرفته می شوند. (عباس زاده، 1387، 322) راه حل ارائه شده به نفع همه طرف ها ست. آن دسته از دانشمندان علوم رفتاری که در کار خود به صراحت لهجه، اعتماد، اطمینان و صداقت ارزش قائلند. از جنله کسانی هستند که برای حل اختلاف و تعارض از این روش استفاده می کنند.

خدمت رسانی، هنگامی که احتمال به دست آوردن برخی از چیزها را در قبال ارائه خدمات به دیگران به دنبال داشته باشد، ممکن است یک استراتژی مناسب جهت مدیریت تعارض به نظر آید اما در زمینه حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب به نظر نمی رسد. امتیاز اصلی این سبک، تشویق به همکاری و مشارکت در میان افراد بوده و نقطه ضعف اصلی، حالت موقتی واگذار بودن آن است و هنگامی که با مشکل نامشخصی روبه رو می شوند اصولاً موفق عمل نخواهند کرد (کرینر و کینیکی، 1384، 401).

سبک اجتناب¹⁶

هم شامل غیر جسور بودن و هم عدم همکاری کردن است. در اینجا مدیران با امید به اینکه تعارضات، خود به خود حل خواهند شد آنها را نادیده می گیرند. مسائل به همین سادگی دیرتر حل می شوند. مدیران اغلب به قوانین بورکراتیک روی می آورند تا تعارض را حل کنند (عباس زاده، 1387، 321).

در این تاکتیک کناره گیری و جلوگیری از بروز مشکل از جمله راهکارهای مؤثر به شمار می آیند. سبک اجتناب زمانی که هزینه های مقابله با تعارض بیش از منافع برطرف کردن آن باشد، و نیز در مورد حل مسائل جزئی کارساز خواهد بود. اما در زمینه حل مسایل دشوار و بحرانی نا مناسب به نظر می رسد. نقطه قوت عمده ی این سبک، صرفه جویی در زمان آن هم تحت هر شرایطی است و نقطه ضعف آن خلق وضعیتی گذرا است که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می کنند (کرینر و کینیکی، 1384، 401).

سبک انسجام¹⁷ (حل مسئله)

در این سبک، گروه های ذینفع با مسایلی روبه رو می شوند و به گونه ای مشارکتی به تشخیص مشکل، جستجوی راه حل های ممکن، ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل از میان سایر راه حل ها می پردازند.

²-Obliging

¹-Avoiding

²-Integrating

انسجام، برای حل مسائل پیچیده ای که افراد در خصوص آن ها شناخت و آگاهی چندانی ندارند، مناسب می باشد؛ اما برای برطرف کردن تعارضات ریشه دار در سیستم های ارزشی مخالف چندان کارایی ندارد. نقطه قوت اصلی این سبک، تأثیر طولانی مدت آن می باشد زیرا بیش تر در ارتباط با خود مشکل است نه فقط علائم آن و نقطه ضعف این سبک، وقت گیر بودن آن می باشد (کریتنر و کینیکی، 1384، 400). هنگامی که یک طرف درصدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می کوشد تا منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح دهد، در واقع یکی از طرفین درگیر از خودگذشتگی و ایثار می کند تا روابط قطع نشود. این نوع رابطه را گذشت یا ایثار گویند. (عباس زاده، 1387)

سبک سازش¹⁸ (مصالحه)

اگر دو طرف با هم اختلاف داشته باشند، ولی یکی از آن ها مجبور شود کوتاه بیاید یا مقداری از نتیجه یا عاقبت کار را بپذیرد، گویند سازش یا مصالحه شده است. در مصالحه هیچ یک از طرفین برنده یا بازنده نخواهد بود، بلکه هر دو مسئولیت نتیجه یا عاقبت کار را (مشترکاً) می پذیرند. از ویژگی های عمده سازش یا مصالحه این است که یکی از طرفین دعوا کوتاه بیاید (سیدجوادین، 1387، 395). البته باید این نکته را نیز به خاطر داشت که استفاده بیش از حد از چنین سبکی عواقب نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت. در این سبک هیچ بازنده ای به چشم نمی خورد و این خود مزیتی بزرگ برای آن به شمار می آید، ولی این وضعیت چندان هم پایدار نیست و حتی می تواند از حل مسأله به شیوه ای خلاق جلوگیری کند (کریتنر و کینیکی، 1384، 400). مذاکرات و چانه زنی که بین اتحادیه های کارگری و مدیریت سازمان ها انجام می شود، نمونه ای از سازش و مصالحه است.

از آنجائیکه کاهش تضاد بین گروه ها و افراد پس از پیدایش آن مشکل است در ابتدا باید از بروز آن جلوگیری کرد، برای این منظور علاوه بر اتخاذ هدف واحد و افزایش ارتباط و تأمل بین اعضاء و برقراری نظام پاداش مبتنی بر تعامل، تعاون و کاهش تضاد، می توان بر اساس مفروضات «بلیک»، «شی پرد» و «موتون» که در جدول ارائه شده به حل تعارض پرداخت (سیدجوادین، 1387، 395).

1- تضاد اجتناب ناپذیر است، توافق غیرممکن است.

2- تضاد اجتناب پذیر است، اما توافق غیرممکن است.

3- گرچه تضاد وجود دارد، توافق ممکن است.

¹- Compromising

جدول 2-2 سبک های مقابله با تعارض

سبک	شرح مختصر	نمونه رفتارها	نتایج کاربرد	شرایطی که می توان آن را به کار برد
رقابت	استفاده از قدرت برای تحمیل نظرات یا راه حل های خاص به منظور در نطفه خفه کردن و یا سرکوب تعارض یا پیروز در آمدن از موفقیت	- تهدید و ارعاب و - اخطار کردن - توسل به مقررات انضباطی - مبادرت به اقدامات تنبیهی - به کارگیری سایر شیوه های استبدادی و آمرانه برای کنترل تعارض	- کاهش همکاری - سرپوش گذاشتن بر علل اختلاف و عدم حل آن. - ایجاد جو فشار و اختناق - تمایل به انتقام جویی و برانگیخته شدت حالات تدافعی - انعطاف ناپذیری و سماجت - صرف وقت زیاد و عدم حل مشکل	- غیرمؤثر بودن روش های دیگر - لزوم سرعت عمل و قاطعیت - لزوم اقدام فوری برای جلوگیری از تشدید تعارض - حیاتی بودن و مهم بودن مسایل برای سازمان - سوء استفاده عده ای از جو موجود
انسجام	تلاش برای ارضای خواسته ها و منافع طرف مقابل به منظور حفظ آرامش و برقرار ماندن روابط دوستانه	- انعطاف و نرمش - نشان دادن برخورد دوستانه و مسالمت آمیز - ایثار و از خود گذشتگی و عیب پوشی - پرهیز از لجاجت و خشونت - شوخ طبعی و بیان حرف های آرام بخش و دلجویی کردن	- روشن نشدن علل تعارض - افزایش غیبت و سخن چینی - مبهم ماندن مسایل - عدم درگیری با مسایل و در نتیجه عدم اصلاح رهبری - عدم امکان دستیابی به توافق اصولی - افزایش مناسبات دوستانه	- اشتباه نمودن و پی بردن به آن - مبهم بودن مسایل برای دیگران و لزوم جلب رضایت آن ها - لزوم کسب اختیار بیش تر برای حل مسایل آینده - حیاتی بودن ثبات و هماهنگی - آموزش ایثار، گذشت و برخورد دوستانه با زیر دستان
اجتناب	کناره گیری از	- پرهیز از بحث و	- جلوگیری از عواقب	- جزیی و پیش پا افتاده بودن

	موقعیت تعارض و خوداری از درگیر شدن با مسأله	جدل و درگیری - اتخاذ رویه ی بی طرفی و بی تفاوتی - عدم ابراز عقیده و نظر از خود - فاصله گرفتن (فیزیکی) از طرف مقابل - عدم ابراز مخالفت های خود	خصومت و دشمنی - عدم رو شدن مسایل و وجود تعارض بالقوه به صورت پنهانی - وخیم تر شدن اوضاع به لحاظ عدم حل مسایل	تعارض - طولانی و بی نتیجه ماندن درگیری - لزوم جمع آوری اطلاعات بیش تر - عواطف و احساسات طرفین بیشتر از حد جریحه دار شده باشد. - مزایای حاصل از عقب نشینی بیش از نتایج تداوم درگیری باشد.
سازش	تلاش برای پیدا کردن یک راه حل میانه که تا حدی رضایت دو طرف را جلب کرده و منجر به توافق بین آن ها گردد.	- برای کسب امتیاز، از دیگران اعطای امتیاز به طرف مقابل - انتخاب یک راه حل میانه که هر دو طرف با آن موافق باشند. - جدایی انداختن بین طرفین درگیر - توسل به قوانین و آداب اجتماعی - توسل به میانجی یا حکم برای حل تعارض	- از باخت و شکست بهتر است - از بین رفتن مشکلاتی که منجر به بروز تعارض شده اند. - محدود شدن تفکر - تصمیم گیری و عدم ابتکار	- طرفین از قدرت برابر برخوردارند - دستیابی به راه حل مناسب، دشوار و وقت گیر باشد. - اهمیت هدف ها به اندازه ای نباشد که تعارض ادامه داشته باشد. - به دست آمدن نوعی حمایت ضروری باشد
همکاری	رویارو شدن با مسأله و رسیدگی به آن در یک فضای باز به طور مشترک به گونه ای که هر دو طرف به اهداف و منافع خود دست	- ریشه یابی مسأله از طریق مطرح ساختن کلیه موارد مورد اختلاف - مذاکره و تبادل نظر با یکدیگر - چانه زنی به منظور قانع کردن یکدیگر	- افزایش اعتماد متقابل - ایجاد تعهد برای انجام تصمیمات متخذه - از بین رفتن ریشه اختلافات و حل کامل تعارض	- دسترسی به یک راه حل مشترک ضروری باشد - جمع آوری نظرات مختلف ضروری باشد. - ایجاد احساس مسئولیت و تعهد برای انجام تصمیمات - سطح حداقلی از اعتماد و اطمینان بین طرفین وجود

پیدا کنند.	- غور و بررسی تصمیم گیری مشارکتی	- پیروز شدن هر دو طرف	داشته باشد. - طرفین به همکاری و مساعدت نیاز داشته باشند. - پیروزی برای هر دو طرف مهم باشد.
------------	--	--------------------------	--

منبع: (سیدجوادین، 1387، 396-395).

علل تعارض

تعارض به علت های فراوانی به وجود می آید که اشاره به همه آن ها بسیار وقت گیر است در اینجا به اختصار برخی از علل تعارض را بررسی می کنیم.

1- تفاوت ادراک و شناخت: تفاوت ادراک در یک مسأله از سازمان، تفاوت ادراک در سلسله مراتب اداری، نوع انگیزه و شخصیت فرد، محیط، شکل ارتباط و مفهوم آن، مفهوم اختیار و دستورات و تفاوت های نگرشی مسایلی هستند که باعث تعارض می شوند. انسان ها با توجه به تجربیات گذشته و شکل خاص شخصیت و درکشان با هم متفاوت هستند و به همین نسبت شناخت و ادراک آن ها از مسایل همسان متفاوت می باشد.

2- تفاوت در فلسفه و جهان بینی: هر یک از افراد دارای جهان بینی و فلسفه متفاوتی هستند که این ممکن است باعث تعارض شود. تفاوت بین هنجارهای سازمان و فرد، درباره میزان تولید از نظر مدیر و کارکنان، شکل های تصمیم گیری فردی یا گروهی و ... نمونه های تفاوت در ایده آله و هنجارهاست.

3- تفاوت در وفاداری: وفاداری به قوانین و مقررات اداری که مدیران آن ها را غالباً درست و غیر قابل تغییر می بینند ممکن است با مقایسه با درجه وفاداری زیردستان ایجاد تعارض کند (میرکمالی، 1383، 165).

4- ویژگی های شخصیتی: بر پایه پژوهشهای انجام شده، نوعهای شخصیتی متفاوت از نظر آمادگی برای به وجود آوردن تعارض با هم تفاوت دارند. در یک تقسیم بندی شخصیت افراد را به نوع های A و B تقسیم می کنند، که شخصیتهای نوع A افراد درونگرا هستند و زمینه های بیش تری برای درگیری دارند. این افراد زودرنج، خودخور، عجول و حساس هستند و توان تحمل کم تری را دارند. اما افراد نوع B افرادی خونگرم، اجتماعی و معاشرتی هستند و می توانند با دیگران کارکنند و تفاوت های آنان را بپذیرند.

5- **ناکامی:** انسان ها دارای نیازهای مختلف از قبیل فیزیولوژیکی، اجتماعی، روانی و احترام هستند که برای برآورده شدن این نیازها وجود محیط مناسب بسیار مؤثر است و اگر مانعی بر سر راه تأمین نیازها و به کام نرسیدن انسان، باشد موجب پیدایش تعارض خواهد شد.

6- **تعارض نقش:** نقشها عناصر ساختاری یا هنجاری هستند که رفتارهای نقش در سازمان و همچنین حقوق و الزامات متقابل سازمان را نسبت به سازمان را تعریف می کند. حال ممکن است، این نقش ها و نقش پذیری ها که نشانه مسئولیت پذیری، احترام، قدر و منزلت و شناخته شدن فرد می باشد به دلایل و شکل های مختلف دچار اشکال شود که به آن ها تعارض نقش می گوئیم. تعارض نقش ممکن است به صورت ابهام در نقش، انتظارات متعارض از یک نقش، نقش های متفاوت و متعارض، زیادی بار نقش، کمبود بار نقش و غیره جلوه گر شود (اشرفی، 1374).

منابع تعارض سازمانی

عوامل متعددی می تواند تعارض سازمانی را موجب شوند. برخی از عوامل (نظیر شخصیت های ناسازگار) جنبه روان شناختی دارند. یعنی تعارض به ویژگی های فردی کارکنان بر می گردد. یعنی این که بعضی از افراد نمی توانند با دیگران همراه باشند یا به عبارتی دیگر، در ارتباط با دیگران مشکل دارند و این مشکل از طریق الزامات شغل یا تعاملات رسمی نمی تواند مرتفع شود. از اینرو، ما در این جا به تعارضاتی که از ساختار سازمانی نشأت می گیرند می پردازیم (آلدריך¹⁹، 94، 1979).

وابستگی متقابل وظیفه

به حد و حدودی که دو واحد از سازمان در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سر کارها و دیگر فعایت های هماهنگ کننده برای انجام وظایف تکراری، به طور اثربخش، به هم وابسته اند، اشاره می کند. اگر یک سابقه ای از تعارض بین واحدها وجود دارد، وابستگی متقابل وظیفه، آن را تشدید خواهد کرد به طور مشابه، وابستگی متقابل وظایف، روابط دوستانه را نیز قوت خواهد بخشید (همان).

وابستگی یک جانبه

زمانی که یک واحد وابسته به واحد دیگر باشد این نوع تعارض به وجود می آید. در اینجا توازن قدرت تغییر می کند. از این رو انتظار ایجاد تعارض زیاد تر است. زیرا واحد حاکم از انگیزه کم تری برای هماهنگی با واحد زیردست خود، برخوردار است. تعارض بالقوه ناشی از وابستگی یک جانبه وقتی معنای بیش تری به خود

¹-Aldirich

می گیرد که پی ببریم در سازمانهای ما، وابستگی متقابل نسبت به وابستگی یک جانبه کم تر متداول است. خطوط تولید دارای وابستگی یک طرفه هستند. وقتی یک واحد، کار ناقصی را برای واحد بعدی می فرستد و واحد بعدی نمی تواند هیچ نوع تلافی انجام دهد تعارض ایجاد می شود (همان).

تفکیک افقی بیش از واحدها

تفکیک بیش از حد واحدها، احتمال تعارض بین آن ها را زیاد می کند. اگر واحدهای درون سازمان زیاد از هم تفکیک شوند،

وظایفی که هرکدام باید انجام دهند و خرده محیط هایی که هر کدام با آن ها در ارتباط می باشند، متفاوت تر خواهد شد. که این امر خود منجر به تفاوت های داخلی معناداری بین واحدها می گردد (ناظم و قائم محمدی، 1387).

رسمیت کم

قوانین و مقررات از طریق حداقل سازی ابهام، تعارض را کاهش می دهند. رسمی سازی زیاد، روش های استاندارد شده ای برای واحدهای سازمانی به منظور تعامل با یکدیگر ایجاد می کنند. تعاریف نقش آن چنان واضح هستند که اعضاء واحدها می دانند، انتظار انجام چه چیزی از آن ها می رود. برعکس جاییکه رسمیت کم است، عوامل بالقوه برای نزاع مربوط به اختیارات قانونی افراد، افزایش می باید. برای مثال دوائر برای دسترسی به منافع یا پایگاههای قدرت به حيله و نیرنگ متوسل می شوند. تعاملات بین واحدها، به علت قانونمند بودن آن ها به صورت رسمی، بوسیله مذاکره شناخته می شود. در چنین جوی، احتمال افزایش تعارض بین واحدها زیاد است. تعارضات در ساختارهای خیلی رسمی شده نیز می توانند نمود پیدا کنند، ولی در چنین حاتی، احتمالاً تعارضات بیش تر قانونمند و کم تر برانداخته خواهند بود. ولی قوانین باعث حذف تعارضات نمی شوند. بلکه چنین قوانینی وقتی احتمال دارد تعارضات آشکار شود، به ناظران اجازه مشارکت بیش تری می دهد. (همان)

وابستگی به منافع مشترک کمیاب

وقتی دو یا چند واحد به یک نوع منبع مشترک کمیاب از قبیل فضای فیزیکی، تخصیص بودجه سرمایه ای و ... متمرکز باشند، تعارض بالقوه افزایش می یابد. اگر اعضای واحده در کنند که نیازهایشان با توجه به منبع مورد نظر ارضاء نمی شود، تعارض بالقوه افزایش می یابد (رابینز، 1390).

تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم های پرداخت

معیار ارزشیابی و سیستم های پرداخت مدیریت برای همه واحدها یکسان نیست و با توجه به عملکرد جداگانه هر واحد است نه عملکرد ترکیبی یا کلی واحدها، که این امر منجر به تعارض می شود. مثل تعارض بین واحدهای تولد در شرکتها و تعارضات بین صفی ها و ستادی ها (همان) .

تصمیم گیری مشارکتی

در تصمیم گیری مشارکتی وقتی افراد شرکت کننده در تصمیم گیری، تحت تأثیر تصمیمات اتخاذ شده توسط یک فرد خاص، قرار می گیرند. تعارضات راتشدید می کنند. فرآیند تصمیم گیری مشارکتی، فرصت زیادی را برای اظهار اختلافات فراهم می کند و زمینه ای لازم برای آشکار شدن ناسازگاریها و مخالفت ها ایجاد می کند. خصوصاً وقتی که تفاوت های ارزشی واقعی بین مشارکت کنندگان وجود دارد (همان) .

عدم تجانس اعضا

اگر عدم تجانس بین اعضا زیاد باشد، کم تر احتمال دارد که با همدیگر به صورت روان و یکنواخت کار کرده و با هم همکاری نمایند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، پی برده شده است که عدم تشابهات شخصی نظیر، پیشینه، ارزش ها، تحصیلات، سن و الگوی اجتماعی باعث احتمال برقراری روابط متقابل شخصی کم تری بین واحدها می شود و در عوض میزان تشریک مساعی بین واحدها را کاهش می دهد (رابینز، 1390، 368).

عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد

وقتی که به افراد مقام یا پستی داده می شود که متناسب با شأن آن ها نبوده یا در سلسله مراتب پست های سازمانی تغییرات یا اصلاحاتی صورت می گیرد، تعارض تحریک می شود. برای نمونه، وقتی به مقام یا پست سازمانی فرد رتبه ای داده می شود یا چگونگی ادراک فرد از رتبه ای که دریافت می دارد و سطوح مختلف برداشت دوائر از ابعاد مقام و رتبه های اعطائی، تعارض را افزایش می دهد. (رابینز، 1390، 368)

نارضایتی از نقش

نارضایتی از نقش از منابع متعددی نشأت می گیرد، یکی از منابع، عدم تناسب مقام با فرد است. وقتی کسی احساس می کند، عملکرد وی نشان می دهد که سزاوار ارتقاء است، او از نارضایتی نقش رنج می برد و عدم تناسب مقام اعطائی او با شأن خود را درک می کند در نتیجه روش هایی که به مدد آن ها، افراد، خود را در

پست های خود درک می کنند، می تواند تأثیر معناداری بر عملکرد آن ها گذاشته و بدین ترتیب عامل بالقوه ای برای تعارض بین آن ها و همکارانشان در واحدهای خود با واحدهای همجوار ایجاد می شود (همان) .

تعریف ارتباطات

یک از ابزارهای انسان برای درک دیگران و رسیدن به تفاهم برقرای روابط از طریق ارتباط مؤثر یا اثربخش می باشد. برخلاف آن چه انسان ها از یکدیگر درک می کنند، در عمل با هم اختلاف اساسی دارند. در حقیقت، افراد به خوبی افکار، اعتقادات و روش های یکدیگر را درک نمی کنند و به همین دلیل فکر می کنند با هم اختلاف عقیده و تضاد و تعارض دارند. برای برقرای ارتباط بهتر عواملی مختلفی مثل تربیت، آموزش، فرهنگ، ادراک، کانال ارتباطی، وسیله ارتباطی و مهارت های ارتباطی مؤثر هستند. هر چقدر رابطه این عوامل با هم بهتر و تنگاتنگ تر باشد می توانیم به ارتباط بهتری برسیم و در نتیجه تعارض را نیز کاهش دهیم.

فنون رفع تعارض

اهداف فراگیر

هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد می باشد و چنان جالب و فوق العاده است که نمی تواند صرفاً از طریق به کارگیری منابع یک واحد به تنهایی، محقق شود. و هدفی است که حاصل تلاش همه واحدها است، این اهداف از طریق ملزم کردن طرفین ناراضی به کار کردن با یکدیگر برای تحقق این اهداف، که بایستی به صورت متقابل انجام شود، تعارض را کاهش می دهند (داودآبادی فراهانی، 1377) .

کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها

موقعی که وابستگی های دو طرفه و یک طرفه، موجب تعارضاتی می شوند، کاهش این وابستگی ها باید به عنوان یک راه حل ممکن، مورد توجه قرار می گیرد.

همچنین پست های ایجاد کننده هماهنگی می تواند در کاهش وابستگی بین واحدها مؤثر باشد. گاهی، وقتی در شرکت های صنعتی تعارضاتی بین واحدهای آن ها نظیر دوائر حسابداری و مهندسی وجود دارد، شرکت ها فردی را جستجو می کنند که از سوابق هر دو دایره اطلاعاتی داشته باشد سپس پست ایجاد کننده هماهنگی بین این دو واحد را به او می سپارند. زیرا وی به زبان هر دو دایره صحبت می کند و به عنوان یک فرد هماهنگ کننده بین واحدهای جداگانه، عمل می کند (همان) .

توسعه منابع

موقعی که پیش بینی می شود کمیاب بودن نوعی تعارض ایجاد می کند، ساده ترین روش برای حل آن، و راه حلی که طرفین تعارض را راضی می کند، این است که منابع در دسترس، توسعه داده شوند. اگر چه ممکن است. این امر برای واحدهایی که درگیر این نوع تعارض نیستند، نامطلوب باشند، قدرت و قوت این راه حل به عنوان یک ابزار رفع تعارض در این است که هر دو طرف درگیر در تعارض به ظاهر پیروز می شوند. توسعه منابع به عنوان یک راه حل فوق العاده مفید است زیرا هر دو طرف متعارض را راضی می کند. اما استفاده از آن به علت ماهیت محدودیت های ذاتی در آن، محدود است. منابع سازمانی بندرت با سهولت قابل اضافه شدن و توسعه یافتن هستند (داودآبادی فراهانی، 126-125، 1377).

حل مسأله به صورت دو طرفه

به عنوان معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروه ها توصیف شده است. این فن، طرفین تعارض را ملزم می سازد که برای بحث پیرامون موضوعات مورد اختلاف رودرروی هم قرار گیرند و مسئولیت مشترک حل تعارض را به عهده بگیرند. هدف باید حل مسأله باشد نه صرفاً تعدیل تفاوت ها در نقطه نظرات.

حل مسأله به صورت دوجانبه مستلزم این است که طرفین متعارض به صورت بالقوه میل به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند. اگرچه تحقق چنین الزامی ممکن است دشوار باشد، ولی این امر متکی به یافتن اختلاف نظرات بنیادی است نه تعیین اینکه حق با کیست، باطل کیست، برنده چه کسی است و کدامیک از طرفین بازنده هستند. بایستنس پس از یافتن اختلاف نظر از طریق مشارکت و ارتباطات، مسأله به صورت متقابل تعریف شود. مشارکت کنندگان، یا حداقل نمایندگان آن ها، بایستی دامنه ای از راهکارها را در نظر بگیرند، و بر مشترکات تأکید گردد. از طریق این فرآیند علل شک و تردید و سوء تفاهمات که تعارض را موجب شده اند، مورد شناسایی قرار می گیرند (همان).

سیستم های استیناف

رفع تعارضات می تواند از طریق ایجاد مجاری رسمی برای ارائه شکایات توسط طرفین درگیر، و انجام یک سلسله اقدامات بر اساس شکایات ارائه شده، صورت گیرد. اگر یکی از کارکنان یا گروهی از آن ها براین باورند که حقوق آن ها به وسیله یک مافوق یا یک همکار به مخاطره افتاده است، یک سیستم استیناف حق دارد به این

مسأله به صورت رسمی پردازد و حقوق ضایع شده را جبران کند. سیستم رسیدگی به شکایات ممکن است به وسیله یک رئیس، یک مدیر اجرایی بالاتر در سازمان یا یک نفر شخص ثالث هدایت شود (همان).

اختیار رسمی

اختیاری که مافوق بر طرفین درگیر دارد، فوق العاده مهم می باشد و استفاده از آن چنان متدوال است که می تواند به عنوان یک فن جداگانه حل تعارض مد نظر قرار گیرد. به استثناء موارد نادر، افراد داخل سازمان، اختیار مافوق های خود را به عنوان روشی قابل قبول برای حل تعارضات به رسمیت شناخته و قبول می کنند. اگر چه ممکن است آن ها با این تصمیمات موافق نباشند ولی از مافوق های خود اطاعت می کنند. بنابراین اختیار رسمی، در کاهش تعارضات، فوق العاده موفق است (همان).

افزایش روابط متقابل

در صورت مساوی بودن سایر شرایط، تعامل بیش تر افراد با همدیگر، به احتمال زیاد موجب می شود که آن ها منافع و پیوندهای مشترکی را بیابند که می توانند همکاری را تسهیل کنند. یقیناً اگر افراد با ارزش های کاملاً متضاد مجبور به تعامل با هم شوند، احتمال زیادی برای ایجاد تعارض وجود دارد. اما نقطه نظر ما این است که تعامل مداوم بایستی تعارض را کاهش دهد. هرگز مدیر نباید تمایل به برقراری اجباری ارتباطات یا تعاملات داشته باشد، ولی لازم است جهت دهی تعاملات را اعمال کند. این مهم می تواند از طریق انتقال یا مبادله اعضاء واحدها صورت گیرد. (رابینز، 1390، 375).

انتقال فردی یا شخصی از واحد خود به واحد رقیب می تواند باعث ایجاد پیوند متقابل طرفین درگیر تعارض شود و برخورد بین واحدها را حل کند. پیوند متقابل ممکن است از طریق ملزم ساختن برخی از کارمندان درگیر در واحدهای متعارض برای مبادله مشاغل خود بسیار اثربخش تر انجام شود. از این طریق، اغلب موانع سازمانی کاهش می یابد (همان).

معیارها و سیستم های پاداش جامع سازمان

اگر جدایی ها، در ارزشیابی ها و پرداخت ها ایجاد تعارض می کند، مدیریت بایستی معیارهایی برای عملکرد را مدنظر قرار دهد که واحدها بر اساس همکاریشان مورد ارزشیابی قرار گیرند و پرداخت بر این پایه صورت گیرد. حذف وضعیت های برد و باخت (مجموع صفر) بایستی سودمند باشد. برای نمونه اطمینان از اینکه کنترل کیفی، حسابرسی و دیگر تدابیر اتخاذ شده به خاطر نقش آن ها در جلوگیری از اشتباهات ارزیابی می شوند و نه به خاطر موفقیت در یافتن اشتباهات، تعارضات را کاهش خواهد داد. مضافاً، نهادی کردن طرح

پاداش یا مشارکت در سود یک سازمان فراگیر چنین در ذهن افراد انعکاس می دهد که سازمان اثربخشی کل سازمان را مدنظر دارد نه اثربخشی یک واحد خاص را (رابینز، 1390، 383).

ادغام واحدهای متعارض

پیشنهاد نهایی برای حل تعارض، این است که واحدهای متعارض مرزهای خود را گسترش دهند و منبع محرک تعارض را جذب کنند. این فن ادغام، از روی راه حل کاربردی که به وسیله یک دانشکده بازرگانی برای حل تعارضات راجع به برنامه ریزی دروس اقتصاد که متکی به گروه اقتصاد بود، اقتباس شده است (رابینز، 1390، 386).

تعریف تعهد

تعهد را افراد مختلف به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که ذیلاً برخی از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد: استاد شهید مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد: «فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید» کانتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت پیدا می‌کند که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (الحسینی، 1380، 31-30)

همانندسازی و مشارکت یک فرد در سازمان است. ابعاد اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه و تمایل برای انجام کار و پذیرش ارزش‌های سازمان است (استیرز و همکاران، 1983، 89).

واینر، تعهد را به صورت مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود، تعریف کرده است. (ناظم و قائم محمدی، 1387، 15).

پورتر²⁰ و همکارانش (1974) تعهدسازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان، نه شغلی که در آن مشغول به کارند در تعهدسازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، 1376، 73-74).

¹-Porter

شلدون²¹ تعهد سازمانی را به عنوان نوعی تمایل و جهت گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان پیوند می دهد، تعریف کرده است. کانتر²² تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می داند. هربینک²³ و همکارانش معتقدند که تعهد عبارت از یک پدیده ساختاری که در نتیجه کنشها و واکنشهای متقابل فرد و سازمان به صورت اندوخته با سرمایه گذاری در طول زمان تحقق می یابد (اشرفی، 1374، 20).

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، 1375، 73-65).

چاتمن و اورایی²⁴ (1968) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزشهای ابزاری آن وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می کنند (رنجریان، 1375، 41).

از دیدگاه کروپانزانو تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر نسبت به سازمان است که می تواند درگیر در وظایف شغلی را ایجاد کند و احساس پیوستگی با سازمان را افزایش دهد. تعهد سازمانی با رضایتمندی شغلی مرتبط می باشد و اثرات فزاینده ای را در بهسازی محیط شغلی، بر جای می گذارد (ساعتچی، کامکاری و عسگریان، 1390، 325).

تعهد عبارتست از وفاداری و حالتی که فرد بر اساس آن احساس مثبت و قاطعی نسبت به چیزی دارد (فرنچ، 1371، 119).

مودی²⁵ و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیتها ضروری بوده و مخصوصاً در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار است. کوک و وال نیز سه مفهوم «وفاداری»، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را برای تعهد مطرح کرده اند (مجیدی، 1376، 42-40).

²¹-Sheldon

²²-Kanter

²³-Herbinak

²⁴-Chatman & O Reilly

²⁵-Movdey

سالانسیک²⁶ در سال 1977 تعهد را چنین تعریف می کند: « تعهد حالتی از شخصیت است که در آن فرد از طریق اقدامات و فعالیت هایی که انجام می دهد، محدود و مقید شده و به دلیل انجام همین اقدامات این باور در فرد ایجاد می شود که باید انجام چنین فعالیت هایی را تداوم بخشیده و درگیری مؤثر خویش را در انجام آن ها حفظ نماید.

دلایل توجه به تعهد سازمانی

این که چرا باید یک سازمان تعهدسازمانی اعضایش را افزایش دهد، دلایل فراوانی دارد (استیرز و پورتر، 1371، 144). اول این که تعهدسازمانی یک مفهوم جدید است و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند ممکن است دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل های مشابهی را در محیط های مشابه دیگر جست و جو خواهند کرد. یا برعکس، پیشخدمت های رستوران ها ممکن است احساس مثبتی نسبت به محیط کاری خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن سر میزها یا به طور کلی از شغل شان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون، 1379، 59) دوم اینکه که تحقیقات نشان داده است تعهدسازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتارسازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، 1382، 124)

انواع تعهد

رضائیان (1374) اظهار می دارد که مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیراتفاق نظر دارند:

1- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

2- تعهد نسبت به سازمان

3- تعهد نسبت به خود

4- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

5- تعهد نسبت به کار

هر یک از این تعهدات به تنهایی در مدیریت مؤثر، اهمیت بسیاری دارد. با گذشت زمان این تعهدات چهارچوب اساسی برای کسب کمال مدیریت شکل می دهند. چنین به نظر می رسد که کمال واقعی مدیریت از

²⁶-Salancik

اهدای خالصانه و مؤثر خدمت در تمامی زمینه های پنج گانه فوق است. نکته اساسی این است که تعهدات فوق برای یک مدیر مسلمان در راستای تعهد به حق تعالی معنا و مفهوم دارد (رضائیان، 1379، 426-427).

تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب الرجوع است. مدیران ممتاز می کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. برخی از مدیران به طور مستقیم بر مشتریان خارج از سازمان اثر می گذارد و کارکنان یک واحد نیز اغلب به افراد واحد دیگر در همان سازمان خدمت می کنند. مشتری اساساً ملاک تعهد خدمت به شمار می رود خواه در داخل سازمان یا خارج آن باشد. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند.

الف) خدمت به مشتری

ب) اهمیت دادن به مشتری یا ارباب الرجوع (هرسی و بلانچارد، 1988، 421).

تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تاکید دارد. مدیران مؤثر به سازمانشان افتخار کرده و این افتخار در رفتارشان متجلی می سازند و بدینگونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القاء می کنند. مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد (الوانی، 1372):

الف) ساختن فضای سازمان

ب) حمایت از مدیران عالی

ج) رعایت ارزش های اساسی سازمان.

تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند. آن ها در همه موقعیت ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود:

الف) نشان دادن استقلال در فکر و عمل

ب) کسب مهارت های لازم برای اعمال مدیریت

ج) پذیرش انتقادهای سازنده.

تعهد نسبت به مردم

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تاکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آن ها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با

زیردستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است . بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند.

(الف) نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان

(ب) دادن بازخور ارشادی

(ج) ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاق.

تعهد نسبت به وظیفه (تکلیف)

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند .مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند، معنا می بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت آمیز تکالیف را تضمین می کنند.

چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف (وظیفه) شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید موثر مدیریت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هریک از تعهدات است . مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاههای خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می تواند قویاً در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تاثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می دهند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرشهای مناسب به وجود آورد و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک افرادی شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آنها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و خدمت انجام می گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد زیردستان نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می دهند (الوانی، 1372) .

در جای دیگر تعهد به انواع مختلف نظیر، تعهد مکتبی، تعهد ملی، عهد خویشتن مدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می شود (الحسینی، 1380، 31).

تعهد مکتبی: از تعلق به یک جهان بینی به وجود می آید. میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایش مکتبی منجر به تعهد اصول گرایانه یا سازش کارانه و یا معتدل و معقول می شود.

تعهد ملی: همان حس ناشی از وطن دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می دهد.

تعهد خویشتن مدارانه: از علاقه‌مندی بیش از اندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاً افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خود برترینی و یا بی‌توجه به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند، لذا، به تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منابع سازمان ناهنجاریهای رفتاری بروز می‌کند.

تعهد گروهی، وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در جهت تقویت فعالیتهای گروهی و یا پدیده گروه فکری عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی، نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نایل شدن به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شص مافوق است.

آثار زیانبار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل مواردی هم چون: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یکسونگری و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار بر اعضاء، اغماض لغزشها، توافق جمعی بی‌منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذ شده باشد (الوانی، 1372، 86-82).

اتزیونی انواع تعهد را چنین بر شمرده است:

1- تعهد توأم با احساس بیگانگی: منظور از این تعهد آن است که شخص از نظر روانی متعهد نیست بلکه مجبور است به عنوان یک عضو در سازمان باقی بماند

2- تعهد مبتنی بر حسابگری: این تعهد بدین معنی است که شخص تا آن جا احساس تعهد می‌کند که در قبال کار منصفانه از حقوق منصفانه ای نیز برخوردار شود.

3- تعهد اخلاقی: در این نوع تعهد، شخص به طور درونی ارزش مأموریت سازمانی و شغلی را، در سازمان به خاطر ارزشی که برای کار خود قائل است تقویت نموده و آن را انجام می‌دهد. (اتزیونی، 2006، 37)/

پارسونز نیز چهار نوع تعهد کار را به شرح زیر ارائه داده است.

1- تعهد رابطه ای (وفاداری به همکاران): نوعی احساس تعلق و وظیفه به دیگران و وفاداری نسبی به ارزش ها و هدف های آنهاست.

2- تعهد سازمانی (وفاداری به سازمان): وفاداری به ارزش ها، انتظارات و هدف های سازمان است.

3- تعهد حرفه ای (وفا به حرفه): داشتن احساس مسئولیت و علاقه نسبت به حرفه ای خاص و اجتماعی حرفه ای است.

4- تعهد کاری (وفاداری به جامعه): نوعی تمایل عاطفی مثبت نسبت به رعایت حقوق جامعه در زمینه کار است. یعنی وجود تعهد کاری به ایجاد جامعه ای متعهد به وحدت ملی و وفاق است (همان).

فرآیند تعهد سازمانی

اریلی و چتمن در مطالعات خود، سه مرحله برای ایجاد تعهد سازمانی بیان نموده اند (شریعتی، زروندی، 1388، 155)

1- پذیرش: شخص در این مرحله تأثیر یا نفوذ دیگران را می پذیرد؛ چرا که می خواهد در برابر این پذیرش، منفعی مانند دریافت بیش تر را به دست آورد.

2- تعیین هویت: در این مرحله، شخص، تأثیر و نفوذ برای رسیدن که به یک رابطه ی مناسب و رضایت بخش می پذیرد. تعهد به معنای تداوم و تمایل به برقراری ارتباط با سازمان است؛ زیرا این ارتباط جذاب است.

3- درونی شدن: مرحله ی سوم و پایانی، درونی شدن است؛ در این مرحله، شخص، ارزش های سازمانی را مشوق درونی و سازگار با ارزش های خویش می داند؛ به عبارتی دیگر، در این مرحله، ارزش های سازمان و فرد با هم سازگار هستند.

نمودار 2-8 فرآیند تعهد سازمانی



فرآیند تعهد سازمانی منبع: (شریعتی، زروندی، 1388، 155)

مدل های تعهد سازمانی

دیدگاه یک بعدی

مورو²⁷ (1983) با جمع آوری تحقیقات دیگران چندین تعریف و روش برای مطالعه ی تعهد سازمانی ذکر کرد. ماودی و استروپورتر این روش ها را در دو بخش به نام های تعهد رفتاری و تعهد نگرشی طبقه بندی

¹ - Moro

کردند که تنها بر تعهد عاطفی متمرکز است. گرچه این طبقه بندی در دهه ی 80 صورت گرفته است؛ می توان بسیاری از تحقیقات مربوط به تعهد سازمانی را در قالب آن گنجانند. (همان منبع، ص 152-151).

الف- دیدگاه نگرشی: این دیدگاه، تعهد را به عنوان امری عاطفی یا نگرشی می داند و معتقد است همسویی تداوم افراد با تحقق اهداف سازمان، به خاطر هویت یابی آن ها از طریق سازمان است. این دیدگاه نوعاً با مقیاس پورتر، عملیاتی و قابل محاسبه شده است. منظور از تعهد نگرشی، داشتن تعهد به ارزش ها و اهداف سازمان و سازگاری با آن هاست.

ب- دیدگاه رفتاری: این دیدگاه رویکرد کاملاً متفاوتی به تعهد سازمانی دارد و تعهد را بیش تر امری رفتاری در نظر می گیرد تا نگرشی. بر طبق این دیدگاه ناشی از نظرات بیکر است. افراد به خاطر جلب منافع چون برخورداری از مزایا و ارتقای شغلی به سازمان وابسته می شوند، نه به علت داشتن احساسات و عواطف مطلوب نسبت به آن.

در دیدگاه نگرشی، بیش تر تحقیقات، در جهت شناسایی عوامل ایجاد کننده ی تعهد و نیز پیامدها و نتایج حاصل از آن ایجاد می شود؛ حال آن که دیدگاه رفتاری، پژوهش ها ابتدا در جهت شناخت شرایط ایجاد کننده ی رفتار و تکرار آن و همچنین اثرات آن بر تغییر نگرش افراد تمرکز می بایند (می یو و آلن²⁸، 1995). این دو نگرش به طور کلی می توانند پیش بینی کننده ی رفتار فرد باشند (شریعتی، زروندی، 1388).

الگوهای چند بعدی²⁹

1- مدل می یو و آلن: «می یو و آلن» مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم یک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آن ها این بود که تعهد فرد را با سازمان پیوند می دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. آن ها بین این سه نوع تعهد تمایز قایل می شوند: تعهد عاطفی که اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد تعهد مستمر که مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداش های ناشی از ماندن در سازمان می شود و سرانجام تعهد هنجاری که احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می کند. آشکارا، بین روشی که پورتر بنا بر آن تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می یو و آلن همپوشی وجود دارد (فرهنگی، 1384، 14-16).

2- مدل آنجل و پری: «آنجل و پری³⁰» بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن در سازمان تمایز قایل شدند (همان).

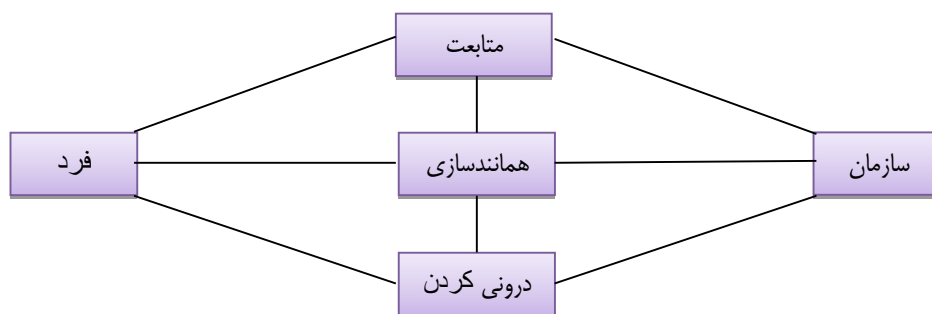
²-Meyer & Alen

³-Multiple Dimension

¹-Angle & Perry

3-مدل اریلی و چتمن: «اریلی و چتمن» الگوی چند بعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم هایی دارد که از طریق آن ها می تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین مطابق نظر کلمندر نگرش و تغییر رفتار، اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند سه شکل متابعت، همانند سازی و درونی کردن را به خود بگیرد (همان).

نمودار 2-9 مدل چند بعدی تعهد سازمانی اریلی و چتمن



4-مدل مایر و شورمن: به نظر «مایر و شورمن»³¹ تعهد سازمانی دو بعد دارد. آن ها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند.

5-مدل پنلی و گولد: «پنلی و گولد»³² یک چارچوب چند بعدی را ارائه کردند. آن ها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قایل شدند (فرهنگی، 1384، 16-14).

ابعاد تعاریف تعهد سازمانی

در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرشهای مربوط به کار است و بیشتر این مطالعات در ارتباط با سه نگرش، وایستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (رابینز، 1385، 28).

اخیراً توجهات زیادی به مطالعه رفتار سازمانی شده است (مودی و همکاران؛ 1979). بنابراین مانند خیلی از مفاهیم روانشناسی سازمانی، تعهد به شیوه های متفاوتی تعریف و اندازه گیری می شود. اگر چه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوعی توان یافت، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه ها و احساس تکلیف را منعکس نمایند.. (آلن و میر، 1993، 10).

وابستگی عاطفی³³

²-Mayer & Schoorman

³-Peneley & Gould

عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد بعنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (همان).

درک هزینه‌ها³⁴

برخی از صاحب‌نظران این عقیده هستند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش چندان برجسته‌ای ندارد، در عوض تعهد بعنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تعریف می‌گردد. بر این اساس، هر قدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد، در او بیش تر خواهد شد (همان).

از جمله نظریه‌های مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده، «تئوری سرمایه‌گذاریها» می‌باشد که توسط بیکر (1960) مطرح شده است. «بیکر تعهد را بعنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان بکار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره دارد. نیز اصلاح «سرمایه‌گذاریها» برای اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مانند تلاش، پول، آموزش) که می‌تواند سوخت (مصرف) شده یا بی‌ارزش شود، البته در صورتیکه فرد سازمان را ترک نماید. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است شامل سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها، موقعیت‌های ویژه سازمانی نیز باشد (آلن و میر، 1993، 69).

مودی و همکاران وی (1982) می‌باشند که به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، تجربیات کاری و ویژگی‌های ساختاری.

همچنین جزء مستمر تعهد سازمانی براساس دو عامل، حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های فردی و نیز درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، ایجاد می‌شود. این پیش شرط‌ها کار نظری بیکر، فال رل و کازبال³⁵ (1981) مطرح شده اند.

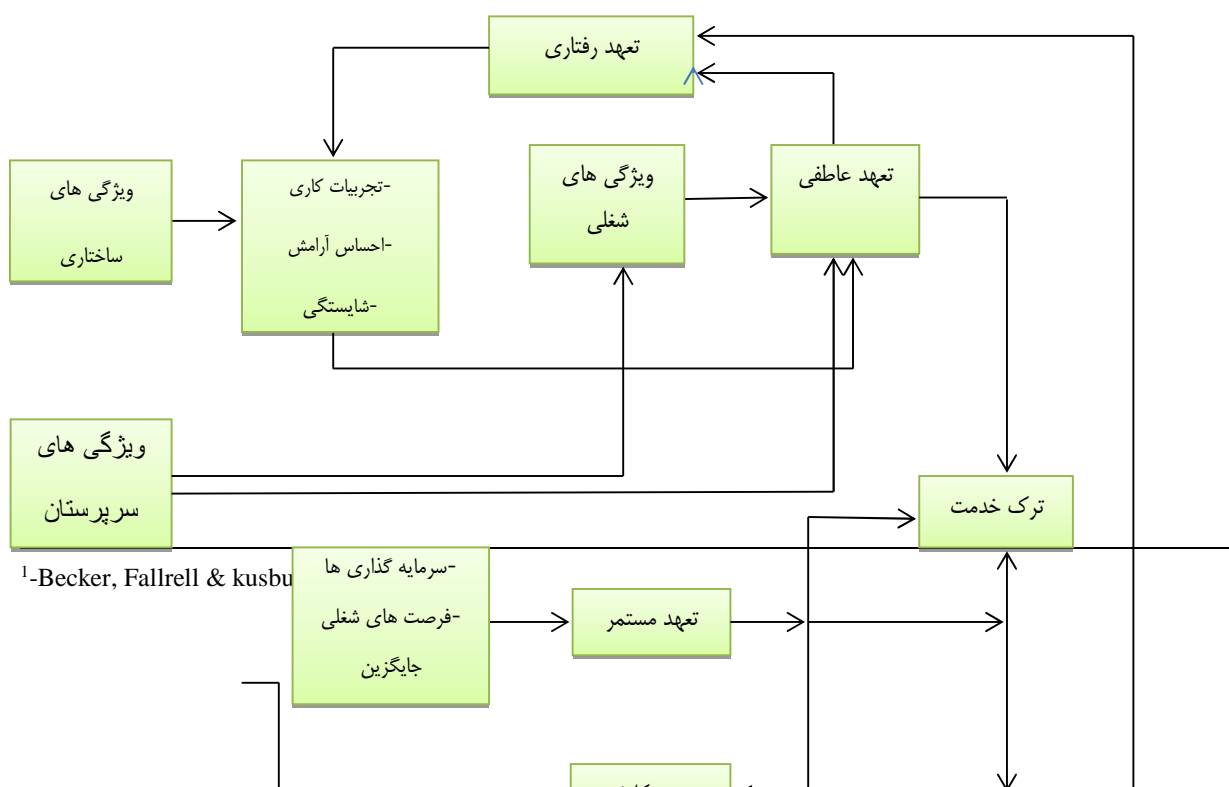
¹-Affective Attachment

²-Percived Costs

به نظر «بیکر» احتمال این که کارکنان در سازمان باقی بمانند، رابطه مثبتی با حجم و اندازه سرمایه‌گذاری هایی دارد که آنان در سازمان کرده‌اند. هم چون سرمایه‌گذاری ها، فقدان فرصت‌های شغلی جایگزین هزینه‌های احتمالی ناشی از ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزین های شغلی کم تری برای آنها وجود دارد، تعهد مستمر آن ها به سازمان فعلی قوی تر خواهد بود.

در نهایت مطرح می‌شود که جزء تکلیفی (هنجاری) تعهد سازمانی تحت تأثیر تجربیات فردی قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و همچنین پس از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) قرار دارد. درباره اجتماعی شدن «خانوادگی - فرهنگی»، یک فرد، تعهد تکلیفی قوی را هنگامی به سازمان پیدا می‌کند که افراد مهم از دیدگاه وی مانند والدین، بر وفاداری به یک سازمان خاص تأکید کرده یا خود مدت طولانی در آن سازمان شاغل بوده‌اند. همچنین پیرامون اجتماعی شدن سازمانی، به این معنی است که کارکنان از طریق شیوه‌های مختلف سازمانی رهنمون به قسمتی می شوند تا قادر باشند سازمان را به خوبی درک کرده و باور نمایند، لذا این دسته از کارکنان که در ادامه وفاداری و تعهد (تکلیفی) بیش تری به سازمان خواهند داشت. در نمودار (2-12) خلاصه ای از مطالب بیان شده در این قسمت با عنوان مدل سه بخشی تعهد سازمانی ارائه شده است (آلن و میر، 1993، 69).

نمودار 2-10 مدل سه بخشی تعهد سازمانی از (میر)



اثرپذیری (اجتماعی شدن

خانوادگی - فرهنگی

- سازمانی)

سرمایه گذاری های

سازمان (حمایت ها)

جبران متقابل (منظور

جبران کردن خدمات و

امکاناتی است که

سازمان برای فرد

فراهم نموده است.

راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی

حال با توضیحاتی که بیان شد به نظر می رسد تعهد سازمانی به عنوان یک مقوله مهم باید در سازمانها گسترش یافته و به آن بیشتر توجه شود. در پایان تعدادی از راهکارهای مهم برای ارتقا تعهد سازمانها عنوان شده است . امید می رود شرکتها و سازمان ها بابه کار بستن این عناوین زمینه را برای توسعه همه جانبه خود مهیا کنند:

1- بالابردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیرکردن بیش تر آن ها با اهداف سازمان

2- بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی در کار

3- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری

4- ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری

5- تشریح اهداف و رسالتهای سازمانی

6- حذف موانع کاری

7- تاکید بر جنبه هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می شود

- 8- ایجاد سیستم های مناسب تشویق و تنبیه
- 9- حذف تبعیضها و روابط نامناسب افراد در محیط کار
- 10- استقلال نسبی برای انجام وظایف
- 11- زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان (رنجبریان، 1375-57-52)
- 12- غنی سازی شغلی
- 13- اعطای تسهیلات
- 14- محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل (استرون، 1377، 74).

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

طی سالهای اخیر مطالعات زیادی در مورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمانی یا به عنوان متغیر مستقل و یا بعنوان متغیر وابسته مد نظر قرار گرفته شده است. یک بازنگری ادبیات موضوع که توسط «ریچرز (1985)» صورت گرفت نشان داد که یازده مطالعه تعهد را به عنوان یک متغیر مستقل و بیش از بیست آن را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته است (آلن و میر، 1993، 61).

با مروری که بر ادبیات موضوع تا سال 98 توسط محقق (البته در مجلاتی که وارد کشور شده اند) انجام گرفته، نشان دهنده توجه بیشتر به مقوله تعهد سازمانی به ویژه از دیدگاه دوم آن یعنی وابسته می باشد. لذا در این راستا، مطالعاتی که در آن تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی واقع شده در پی می آید. بنابراین در اینجا با مروری ادبیات موضوع پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن در اشکال ابعاد عاطفی، مستمر و هنجاری ارائه می گردد. از میان این سه بخش تعهد عاطفی بیش تر مورد بررسی واقع شده است. در یک تجزیه و تحلیل جامع، مشخص شده که از میان چهار پژوهش انجام شده در زمینه تعهد سازمانی 24 مورد آن به بررسی بعد عاطفی پرداخته است (سامرس³⁶، 1995، 49).

مطالعه استیرز و همکاران (1978)

استیرز، پورتر و مودی (1983، 292-290) برخی از عوامل مؤثر بر افزایش تعهد سازمانی را به صورت ذیل مطرح کرده اند:

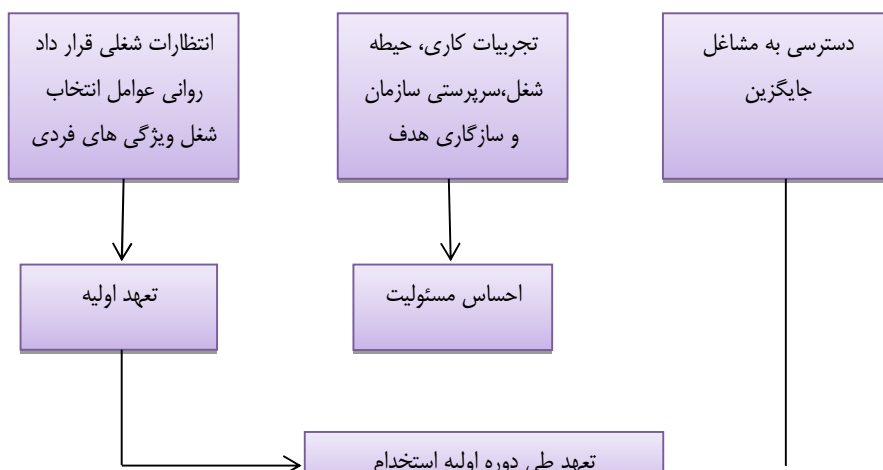
¹-Somers

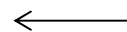
1 - **عوامل شخصی:** اصلی ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌ای است که کارمند در اولین روزکاری خود، به سازمان می‌آورد. افرادی که در اولین روز کاریشان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می‌دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسئولیت های اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرایند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک سیکل خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر مبذول دارند، ممکن است در ادامه تلاش بیش تری را بر مبنای تعهد بیش تر به سازمان، صورت دهند.

2 - **عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی چون حیطه شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد تأثیر می‌گذارد.. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگیهای سازمانی چون، توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، بطور مثبت باعث افزایش تعهدسازمانی می‌شود.

3 - **عوامل برون سازمانی:** عامل برون سازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می‌شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزین های شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد است. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که نتوانستند شغلی با حقوق بالاتر پیدا کنند. (یعنی توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، به طور قابل ملاحظه‌ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانیکه مشاغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده، از خود نشان دادند. افرادی که شغلی با بالاترین حقوق دریافت کرده بودند (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند. بنابراین به نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که: (1) توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخاب آن ها وجود دارد و (2) انتخاب اولیه را قطعی و غیر قابل تغییر می‌بینند یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند.. درنمودار (2-13) سه دسته عوامل فردی، سازمانی و برون سازمانی نشان داده شده است (استیرز و همکاران، 1978)

نمودار 11-2 عوامل سه گانه اثرگذار بر تعهد سازمانی از دیدگاه استیرز و همکاران





مطالعات مودی و همکاران

مودی و همکارانش (1982، 30). پیش شرطهای تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه بصورت زیر (نمودار 2-14) دسته‌بندی می‌کنند:

1-ویژگی های شخصی³⁷

پژوهشهای متعددی، تأثیر ویژگیهای شخصی مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگیهای شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر است. در این پژوهش ها به طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارند.

«مارچ و سایمون³⁸ (1958) در حمایت از ارتباط این متغیرها، خاطرنشان کردند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد محدود می‌شود. این کاهش آزادی فرد ممکن است محبوبیت کارفرمای (سازمان) فعلی را افزایش دهد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، سطوح آموزش اغلب مشخص شده که با تعهد ارتباطی معکوس دارد. مطرح می‌شود که این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیش تر به حرفه خود متعهد باشند تا سازمان.

در پژوهش دیگری مشخص شده که جنسیت با تعهد مرتبط می‌باشد. در مطالعاتی که توسط «آنجل و پری (1981) و نیز تحقیقات دیگر صورت گرفت مشخص شد که زنان متعهدتر از مردان هستند. گروسکی³⁹ در مورد این ارتباط استدلال می‌کند که به طور کلی زنان برای کسب موقعیت‌ها در سازمان باید موانع زیادی را پشت سر بگذارند، به همین خاطر عضویت در سازمان برای آن ها مهم تر است.

¹-Personal Chaaracteristics

²-March & Simon

¹-Grusky

در نهایت یکسری از مطالعات تمایلات شخصی را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد بررسی کرده‌اند. یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد با انگیزه موفقیت خواهی، احساس شایستگی و سایر انگیزه‌های سطوح بالاتر مرتبط می‌باشد. می‌توان اشاره نمود که تعهد به سازمان می‌تواند تا حدی تقویت شود که کارکنان احساس کنند، سازمان به عنوان منبعی برای ارضای نیازهای آن‌ها است (مودی و همکاران، 1982، 30).

2- ویژگی‌های مبتنی بر نقش⁴⁰: دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آن‌ها است. سه جنبه از نقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارند، عبارتند از: «حیطه شغلی با چالش شغلی»، «تضاد در نقش» و «ابهام در نقش».

تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در اینجا اینست که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش می‌دهد و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این مطالعات متعددی ارتباط تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و مطرح می‌کند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.

3- ویژگی‌های ساختاری⁴¹: اولین مطالعه در این زمینه توسط (استیرز و همکاران 1978) صورت گرفت. در این مطالعه چهار متغیر ساختاری ذیل در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند: اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این مطالعه ارتباط معنی‌داری بین هر یک از این متغیرها و تعهد یافت نشد. به دنبال آن موریس و استیرز⁴² (1980) تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیرمرتبط بوده ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کم تری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند. این یافته‌های به استثنای متغیر تمرکز با نتایج «استیرز و همکارانش» سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه‌های متفاوتی از ساختار را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد مورد بررسی قرار دادند. «استیرز و روهودز» در مطالعه تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیش تری دارند تا زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان باشند. این پژوهش همچنین نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد (همان).

²-Role Related Chaaracteristics

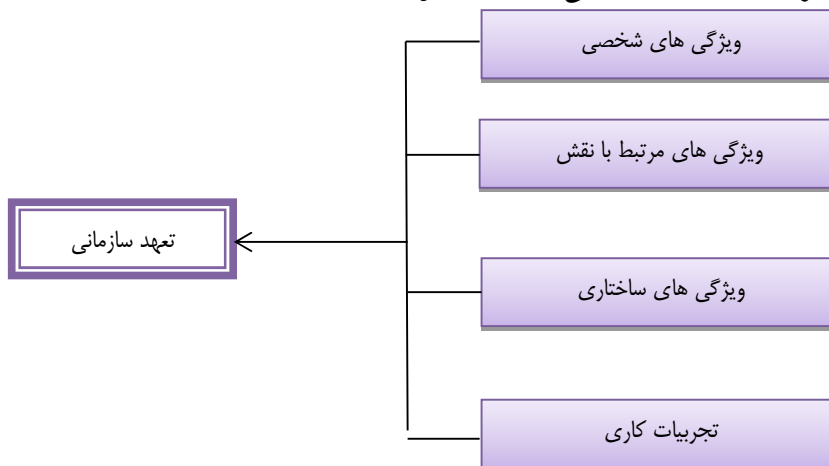
¹-Structural Chaaracteristics

²-Moris & Steers

4- تجربیات کاری⁴³: چهارمین دسته از پیش شرط‌های عمده تعهد سازمانی تجربیات کاری می‌باشد که در طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهند. تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرایند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارند (همان).

متغیرهای تجربه کاری که با تعهد سازمانی ارتباط دارند، در سه مطالعه با وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط بوده است. علاوه بر این بوکانان (1974) به این نتیجه رسید که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی ارتباط دارد. بدین معنا، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مورد نیاز سازمان بوده و یا برای مأموریت و هدف سازمان اهمیت دارند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. دیگر عامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان است. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر خواهد بود. در خصوص تعهد و سبک رهبری صرفاً دو مطالعه درصدد کشف ارتباط بین آن‌ها بوده. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد یا وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، روشن شد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد (مودی و همکاران، 1982، 30).

نمودار 2-12 پیش شرط‌های تعهد سازمانی از دیدگاه مودی



مطالعات بارن و گرینبرگ

در پژوهش دیگری بارن و گرینبرگ (1993: 147) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین تبیین می‌کنند:

³-Work Experiences

1- تعهد تحت تأثیر جنبه‌های مختلف شغل قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد می‌باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیادی در نقش باعث شکل‌گیری سطح پایینی از تعهد سازمانی می‌شود.

1- تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر، و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی، باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.

2- تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آن‌هایی که به کار خود علاقمند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند. بارن و گرینبرگ، 147، 1993)

مطالعات ماتئو

در پژوهشی که توسط ماتئو⁴⁴ در سال 1991 صورت گرفت، پیش شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم شد.

1- ویژگی‌های شغل.

2- وضعیت نقش⁴⁵: شامل مواردی همچون ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری نقش فرد می‌باشد.

3- متغیرهای فردی⁴⁶: شامل دو متغیر انگیزه موفقیت و موقعیت کارآزمودگی می‌باشد.

4- تأثیرات جمع⁴⁷: شامل دو متغیر استاندارد عملکرد و انسجام می‌باشد (ماتئو، 1991).

مطالعات برونینگ و اسیندر

در پژوهشی که توسط این دو دانشمند در سال 1993 صورت گرفت، نقش میانجی و تعدیل کننده جنسیت، پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن مورد توجه قرار گرفته بود. در این تحقیق به

¹-Matheiu

²-Role States

³-Individual Variables

¹-Aggregate Influence

منظور بررسی تأثیر تفاوت های جنسی و پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن، چهار گروه انتخاب شده اند: مدیران زن، کارکنان زن، مدیران مرد و کارکنان مرد. در ادامه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی نیز به عنوان متغیرهای مستقل در چهار دسته زیر طبقه بندی شده است.

1- رویه های اجتماعی: که شامل سبک رهبری، انسجام گروه و... است.

2- آگاهی از موقعیت: که شامل تضاد در نقش، ابهام در نقش، وضوح نقش و... است.

3- ارزیابی فرد: که شامل احساس شایستگی شخصی است.

4- رضایت شغلی: که شامل رضایت از ماهیت کار، رضایت از همکاران، رضایت از حقوق و رضایت از فرصت های ارتقاء است.

تجزیه و تحلیل هر یک از متغیرهای مستقل با تعهد سازمانی نشان می دهد که تمام این متغیرها به استثناء تضاد در نقش و ابهام در نقش با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که هیچ تفاوت معنی داری از نظر ارتباط هر یک از متغیرهای مستقل با تعهد سازمانی در هر یک از چهار گروه نمونه پژوهش وجود ندارد، لذا می توان گفت که تفاوت جنس و پست و مقام، ارتباط بین متغیرهای مستقل و تعهد سازمانی را در چهار گروه نمونه تعدیل کردند بدین منظور نمی توانند به عنوان عامل تعیین کننده مهم برای تعهد سازمانی مطرح باشند (برونینگ و اسیندر، 1993).

تعریف روحیه

روحیه واژه ای است که بسیاری از مردم در زندگی روزمره ی خود آن را فراوان به کار می برند، تعریف دقیق و مشخصی از آن پیشنهاد نشده است. تعاریف ارائه شده تا به امروز به تنهایی در برگیرنده ی همه ی سویه های واژه نبوده است (ساعتچی، کامکاری و عسگریان، 1390، 359).

روحیه در فرایند روابط انسانی اهمیت خاصی دارد که می تواند نمایانگر وضع کلی روابط انسانی در یک سازمان باشد. روحیه مجموعه ای از احساسات، عواطف و طرز فکر آدمی است و در مواردی آن را با رضامندی شغلی مترادف، ذکر کرده اند (همان).

در تعریف روحیه آمده است: شیوه اندیشه، نحوه برداشت افراد و گروه کارکنان از محیط کارشان، و نیز کوشش و همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدفهای سازمان از خود نشان می دهند. از

دیدگاه روانشناسان ، روحیه ، عبارتست از عکس العمل عاطفی و ذهنی که شخص در باب محیط و کار خود دارد (همان) .

روحیه ممکن است مثبت یا منفی باشد . روحیه مثبت مربوط به کسانی است که از کار و حرفه خود راضی هستند و فکر می کنند که خدمت یا خدمات آنها هم برای خود و هم برای جامعه مفید و موثر بوده و با افراد شایسته ای در محیط کار خویش در ارتباط می باشند . روحیه منفی را از آن کسانی می دانند که یأس و بدبینی در آنان سایه افکنده و بی اعتمادی در گفتار و رفتار آنان مشاهده می گردد. عامل مهم در روحیه افراد، نحوه نگرش و تفکر آنهاست و به احساس و ادراکی که از محیط خود دارند نیز بستگی دارد.

مراد از ایجاد روحیه این است که کارکنان سازمان تشویق و ترغیب شوند تا با دلگرمی به کار بپردازند. برای حصول به این هدف، بر مدیر لازم است که موقعیت کارکنان سازمان را تشخیص دهد، کار آنان را بازرسی کند و کیفیت کار آنان را بسنجد. بدین طریق، برای کارکنان اهمیت و تأثیر کارشان در پیشبرد هدف سازمان محل کارشان معلوم می شود و به ادامه کار اثربخش ادامه می دهند. هر چند بازرسی از کار کارکنان، در ایجاد روحیه آنان الزامی است، ولی کافی نیست. بنابراین، جهت تکمیل آن لازم است مدیر، کارکنان دقیق و کاری را مورد تشویق قرار دهد و در صورت امکان، آنان را با پاداش های مادی و چون ارتقای شغلی تشویق کند (ساعتچی، کامکاری و عسگریان، 1390، 371).

روحیه عبارت است از رفتار و طرز تلقی افراد و گروه ها نسبت به محیط کارشان و همکاری داوطلبانه ی آن ها با حداکثر توانایی فردی و میل و رغبت در راه نیل به اهداف سازمانی می باشد. (دیویس، 14، 1999)

روحیه عبارت از اطمینان، همدردی، اعتماد و احساس انجام کار است که هیئت آموزشی را در بر می گیرد (هوی و میسکل، 261، 1387).

از آن جا که کلمه روحیه در نزد مدیران سازمانی به صورتی عادی تلقی می شود و آن گونه که باید و شاید از آن استفاده نمی نمایند. مؤثر بودن افراد در به ثمر رساندن اهداف سازمانی بستگی مستقیم به چگونگی روحیه آن ها دارد. از این رو است که با توجه به سطح روحیه کارکنان سازمانی جای پرارج و اهمیتی را در ادراه امور اجتماعی به خود اختصاص داده است. روحیه عبارتست از مجموعه کلی و کیفی هاله های پدیده ای احساسات، عواطف و اشتیاق فردی و گروهی انسانی برای کار بهتر (پرهیزکار، 221، 1368). نتایجی که از اختلاط و امتزاج عوامل روحی و روانی انسانی که منجر به روحیه می گردد، عبارتند از اعتماد به نفس، به زندگی و مؤثر بودن در کلیه جریانات فردی و اجتماعی.

روحیه عکس العمل عاطفی و روانی شخص نسبت به شغلش می باشد که مکن است این واکنش دارای درجه پایین و بالا باشد. معلم ممکن است شغلش را دوست داشته و اعتقاد داشته باشد که گروهی از آدم های

خوب در یک مدرسه با شرایط عالی کار می کنند و یا بالعکس به مدیریت اعتقاد نداشته و از کار و حقوق خود ناراضی باشد و همکارانش را نیز نپذیرد. آنچه درباره روحیه درخور تأمل و اهمیت است و مسأله اساسی به شمار می رود عقاید، احساسات و عواطف معلم است (وایلز⁴⁸، 227، 1954).

روحیه عبارتست از شیوه اندیشه و نحوه برداشت افراد و گروههای کارکنان از محیط کارشان و نیز کوشش، همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدفهای سازمان از خود نشان می دهند (آشفته تهرانی، 24، 1357).

روحیه عبارتست از طرز تلقی افراد و گروهها از محیط کارشان و گرایش آن ها نسبت به سعی بلیغ در همکاری قلبی در راه تحقق هدفهای سازمان می باشد.

مهرآسا برداشت و نظر خود را از روحیه به شکل زیر بیان می کند کلمه روحیه نظیر کلمات حالت مزاجی به تنهایی معنی مشخص و یا خوب و یا بد ندارد. همانطور که اطلاع بر حالت مزاجی انسان مهم است زیرا نماینده احوال عمومی بدن می باشد روحیه نیز حائز اهمیت می باشد، زیرا نماینده وضع کلی روابط انسانی در یک سازمان است به همان ترتیب که حالت مزاجی انسان مستلزم مطالعه و تشخیص و احتمالاً علاج و مدارا است، روحیه نیز مستلزم رسیدگی و دقت بیش تر می باشد و همانطور که حالت مزاجی ترکیبی از حالات و شرایط فیزیکی و فیزیولوژیکی شخص می باشد، روحیه نیز مجموعه ای از فکر و احساسات و عواطف انسان است. اعتمادی علاوه بر مسائلی که قبلاً ذکر شد به مسأله آرامش فکر را معلول رضامندی معنوی و مادی یا ارضاء خواهشهای انفرادی و اجتماعی می داند.

بطور کلی روحیه حالت واقعی کیفی درونی است که تمایل و عدم تمایل فرد یا گروه را برای رسیدن به یک هدف روشن می کند. روحیه در حالات مختلف متفاوت است و این تفاوت بستگی به شرایط روانی و جسمی و محیط و افرادی که در زندگی و فکر فرد یا گروه مؤثر هستند دارد. از نظر ما، روحیه حالتی کیفی، ذهنی، عاطفی و روانی شوق انگیز یا رخوت آور در فرد و گروه است که از مجموعه برداشت های فرد، گروه، جامعه، محیط و خود، توانها و احساس موفقیت و تأمین نیازهای روانی و اجتماعی آن ها به وجود می آید و در آن ها نوعی تمایل یا عدم تمایل به کار و زندگی به وجود می آورد. (میرکمالی، 77، 1383)

روحیه به شرایط احساسی گروهی گفته می شود که هدف های مشخص و معلوم دارند و این اهداف در مقاصد فردی مهم دانسته می شوند. زمانی که در دست یابی به هدف ها اعتماد وجود داشته باشد فرد سرپرستی

¹-Wiles.Kimball

شونده به ابزار تحقق هدف به رهبران و همکاران خودش اعتماد می یابد. بدین سان، رفتار افراد هماهنگ می شود و علیه عوامل ناامیدکننده ی گروه به مبارزه بر می خیزند (گریفیت⁴⁹، 1375:170).

آیا روحیه مهم است؟

آیا داشتن روحیه بالا مهم است؟ آیا بهره وری بالا پدید می آورد؟ آیا به حضور مرتب کارکنان در محیط کار می انجامد؟ و آیا روحیه بالا سبب می شود که جابه جایی کم تری صورت پذیرد؟ (دسلر⁵⁰، 1373:99).

در « پژوهش های هاثورن» که نهضتی بنیادی در روابط انسانی به شمار می آید. یافته ها نشان می دهد که مدیران می توانند با بالا بردن روحیه کارمندان، بهره وری را افزایش دهند. دست کم به سه دلیل عمده توجه فراوانی به این نگره شده است: نخست این باور که «کارگر خوشحال کارگر بهتری است». پیدا است که کارگران راضی بیش از کارگران ناراضی بهره وری داشته باشند. دوم این که این نگره با نظام ارزشی که در زمان اوج نهضت روابط انسانی حاکم بود نیز سازگار است. سوم این که برخی از مدارک « پژوهش های هاثورن» به روشنی نشان می دهد که روحیه ی بالا با بهره وری بالا همراه است. در موارد دیگر نیز تجربه شده بود که محدودیت تولید با روحیه ی ضعیف همراه بوده است (همان، 99).

به نظر میرکمالی، عوامل زیر نشان دهنده ی بالا بودن روحیه است. که این عوامل خود می تواند در افزایش روحیه مؤثر باشد (میرکمالی، 1375:53).

- سلامتی روانی و جسمی فرد؛
- سلامت و امنیت محیط کار؛
- احساس ارزش، احترام و شناخته شدن در سازمان؛
- احساس مشارکت و مؤثر بودن در مسایل سازمانی؛
- احساس مهم، مثبت، پرسود و مورد توجه بودن بازدهی سازمان در جامعه؛
- احساس برآورده شدن نیازهای فردی و گروهی در محیط کار،
- احساس رضایت از مدیریت و نحوه ی کار مدیر؛
- احساس رضایت از رفتار، برخورد و همکاری همکاران؛
- دریافت حقوق و مزایای لازم و در اهمیت و ارزش کار؛
- احساس آمادگی زمینه ها و شرایط برای رشد و تکامل فردی و رسیدن به مراحل عالی تر رشد و بالندگی؛

¹-Griffiths. Dantel

¹-Desler

- احساس آزادی، استقلال و وابستگی به سازمان و مدیریت؛

عوامل عمده روحیه

مدیران سازمان هایی که مسئولیت و اختیارات لازمه را بر پایه شناخت لیاقت ها، ابتکارات، تخصصات و اندیشه های افراد به دیگران تفویض می نمایند، همیشه برای اندیشه اند که کارکنان سازمانی را برای ایجاد ثمره ای بهتر و بیش تر آماده سازند. محدودیت در اختیارات تفویض شده ، باعث تزلزل روحیه افراد گشته و از قابلیت کارآیی و بازدهی توان شخصی آن ها جلوگیری می نماید و در افراد شوق و علاقه به کار را از بین می برد. پس می توان خاطر نشان ساخت که از یک جانب تضعیف و یا تقویت روحیه انسان در سازمان های اجتماعی بستگی مستقیم به صحت و تناسب سرپرستی و طرز فکر مقامات مافوق اداری سازمانی دارد. از جانبی دیگر نمی توان تنها داشتن سرپرست سالم و صالح را عامل اصلی ایجاد روحیه قوی در افراد دانست، بلکه اعتقاد و ایمان، صداقت و درستی نسبت به اهداف سازمانی از جمله عواملی است که افراد سازمانی هم به نوبه خود برای انجام کارهای خود لازم دارند. در صورتی که هر فرد نسبت به اهداف سازمانی اعتماد کامل داشته باشد، بنابراین همیشه بر آن می شود که حداکثر کارآیی را برای نیل به مقصود از خود بروز دهد (پرهیزکار، 1368، 225).

گرچه روحیه ترکیبی از کلیه حالات کیفی روحی و روانی انسان می باشد. ولی در بین اهل فن از نظر سهولت درک و فهم، آن را محصول کیفیات طرز فکر و احساسات انسانی می دانند که نتیجه آن میزان رضایت خاطر فرد و گروه های سازمانی از کارشان است. در صورتیکه رضایت کامل و یا عدم آن وجود داشته باشد، گویند که روحیه فرد و گروه، قوی یا ضعیف است. این کیفیات و مسائل تشکیل دهنده روحیه می خوانند. (همان).

شش عامل عمده روحیه عبارتند از:

- 1- صحت و تناسب سرپرستی
- 2- رضایت خاطر از نوع کار
- 3- جوشش با همکاران
- 4- رضایت از هدف و مقصد سازمان و میزان اثر آن
- 5- رضایت نسبی از میزان عواید و حقوق
- 6- صحت و سلامت جسم و روح در محیط کار

عوامل اجتماعی دیگری که در بالا بردن روحیه کارکنان تأثیر به سزایی دارند عبارتند از: موقعیت شغلی، جذابیت شغلی و پیشرفت شغلی؛ بدین معنی که انسان بر پایه رضایت خاطر، شغلی را انتخاب می کند و اگر همان نظرانی را که در ابتدای انتخاب داشته در عمل به حقیقت بپیوندند، چنین فردی از روحیه قوی برخوردار خواهد بود (شیرکوند، 1380، 85).

شیرکوند عوامل عمده روحیه را به شرح ذیل نامبرده است.

- 1- سن: با فرض تساوی سایر شرایط، هر چه سن کارمند بالاتر باشد روحیه اش بالاتر است.
- 2- سطح تحصیلات: با فرض تساوی سایر شرایط، هر چه سطح تحصیلات کارمند بالاتر باشد روحیه اش پایین تر است.
- 3- سطح شغل: با فرض تساوی سایر شرایط، هر چه سطح شغلی کارمند بالاتر باشد روحیه اش قوی تر است.
- 4- نوع شغل: با فرض تساوی سایر شرایط، هر چه شغل کارمند جذاب تر باشد روحیه اش بالاتر است.
- 5- رهبری ملاحظه کار: با فرض تساوی سایر شرایط، هر چه رهبری بیش تر رعایت گر و حمایت کننده باشد روحیه کارمندان بالاتر است.

پس اگر کارمند جوانی را با سطح تحصیلات بالا در یک کار خسته کننده در رده پایین قرار دهید به این ترتیب کلیه شرایط یک کارمند خیلی تاراضی را فراهم کرده اید (شیرکوند، 1380، 96).

آشفته تهرانی شش عامل را باعث بالا بردن روحیه می داند:

- 1- درستی و هماهنگی سرپرستی
- 2- خشنودی از نوع کار
- 3- رضایت از هدفهای سازمان
- 4- یگانگی و جوشش با همکاران
- 5- رضایت نسبی از میزان حقوق، دستمزد و درآمد
- 6- تندرستی جسمی و روحی در محیط کار

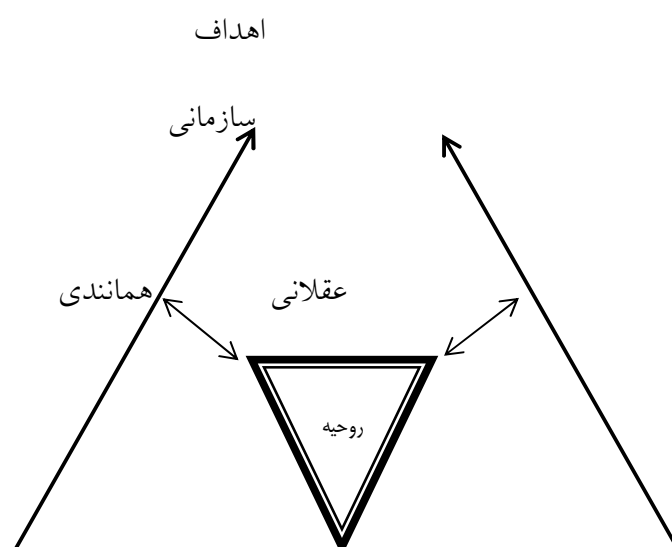
عوامل اجتماعی دیگری که در بالا بردن روحیه کارکنان تأثیری به سزایی دارند عبارتند از: موفقیت شغلی، پرستیژ شغلی، جذابیت شغلی و پیشرفت شغلی، بدین معنی که انسان بر پایه رضایت خاطر، شغلی را انتخاب

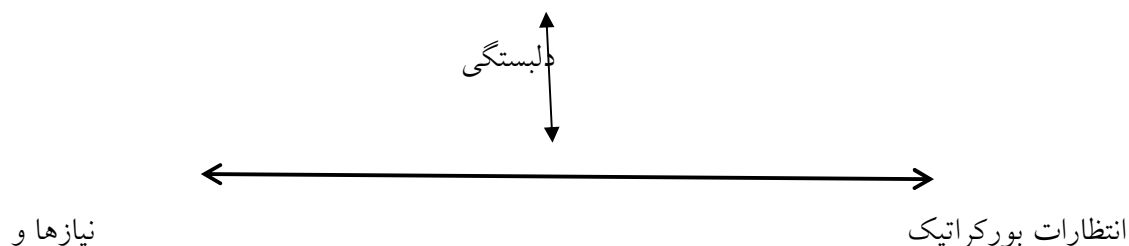
می کند و اگر همان نظراتی را که در ابتدای انتخاب داشته در عمل به حقیقت پیوندند، چنین فردی از روحیه قوی برخوردار خواهد بود.

ابعاد روحیه

روحیه، کنشی از متغیرهای سه گانه ی دلبستگی، عقلانی بودن و همانندی است. بسیاری از تعریف های روحیه متغیرهای همانندی اهداف و دلبستگی به آن ها را در خود دارد؛ با این همه الگوی سازمانی متغیری دارد که اغلب نادیده گرفته می شود؛ مقدار عقلانی بودن اهداف گروهی همانندی نشان دهنده ی اشتراکی بودن اهداف است. یعنی مقدار هم سازی نیازهای فردی با اهداف سازمانی. دلبستگی نشانگر همسازی انتظارات بورکراتیک و شخصی است. عقلانی بودن نیز همسازی انتظارات بورکراتیک را با اهداف سازمانی نشان می دهد. از این رو، روحیه ی اعضای سازمان به مقدار یکی شدن نیازهای فردی با اهداف سازمانی (حس همانندی)، مقدار همسازی نیازهای شخصی و انتظارات بورکراتیک (دلبستگی) و مقداری که انتظارات بورکراتیک به طور منطقی مناسب دستیابی به اهداف سازمانی است (عقلانیت) بستگی دارد. همچنان که در نمودار (2-15) دیده می شود روحیه در سازمان برآیند برهم کنش عقلانی، و دلبستگی است. برهم کنش این سه جزء $(M=R \times I \times B)$ مقدار روحیه را مشخص می کند (شیرکوند، 1380، 108).

نمودار 2-13 ابعاد روحیه (برهم کنش متغیرهای مؤثر در روحیه)

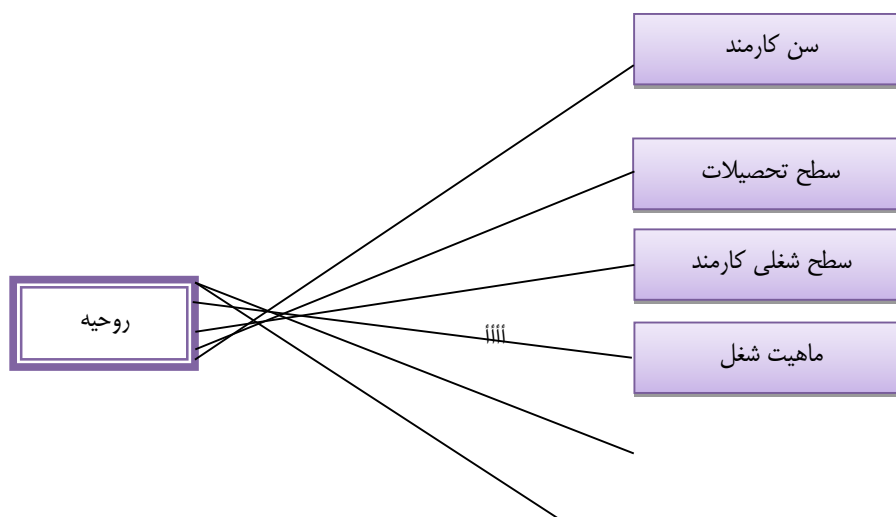




انگیزه ها

در جای دیگر، نائلی سه بعد روحیه را چنین بر می شمارد دلبستگی نشان گر پندار و احساس دارنده ی نقش است در این باره که نقش محول شده وی را خشنود خواهد ساخت؛ زیرا انتظارات نهادی با نیازهای فردی وی همسو است. به سخن دیگر، فرد در خدمت دیگران و دیگران در خدمت فرد است. عقلانی بودن نشان دهنده ی این است که انتظارات یک نقش چقدر با پیش بردهای هدف های حرفه ای سازمان اجتماعی مناسب است. به سخن دیگر، عقلانی بودن چیزی است که ناگفته باید انجام داد. همانندی نشان می دهد که هدف های سازمان چقدر با ارزش است و نیازهای فرد چقدر با آن یگانه شده است. در نمودار (2-16) عوامل مؤثر بر روحیه نشان داده شده است (دسلر، 1373، 99)

نمودار 2-14 عوامل مؤثر در روحیه



رهبری ملاحظه کار

جوسازی

سازمان ها از منابع انرژی متعددی استفاده می کنند. که یکی از مهمترین آنها انرژی روانی کارکنان است . این انرژی موقعی افزایش می یابد که کارکنان از لحاظ روانی احساس کامیابی می کنند و برای تحقق این امر لازم است که دائما سعی کنند فرصتهای تازه ای برای شناخت و قبول استعدادهای خود و دیگران بوجود آورند. دوم اینکه سازمان باید فرصتهای مناسبی برای استفاده از خدمات کارکنان خود فراهم آورد. تا اینکه کارمند بتواند هدفهای خود را شناخته و طرق وصول به آن را تشخیص دهد. به لحاظ ارتباط تنگاتنگ روحیه با کار، مدیران باید برای حفظ روحیه بهتر کارکنان تلاش کنند. در صورتی کارکنان روحیه بالا خواهند داشت که به نیازهای فردی آنها توجه شود. از طرف دیگر سازمانها میزان موفقیت خود را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می دانند . این همان توافق بین انتظارات سازمانی و نیازهای فردی در سیستم اجتماعی است. مدیران کارآمد بایستی همچنان با بررسی از طرز تلقی و عقاید اعضاء و گروههای سازمانی سطح روحیه کارکنان را پیوسته ارزیابی نمایند و راهکارهای مناسب برای ایجاد روحیه بهتر برای فرد یا گروه ها را اندیشه کنند و بکار گیرند (شهرآبادی، 1391، 80-81).

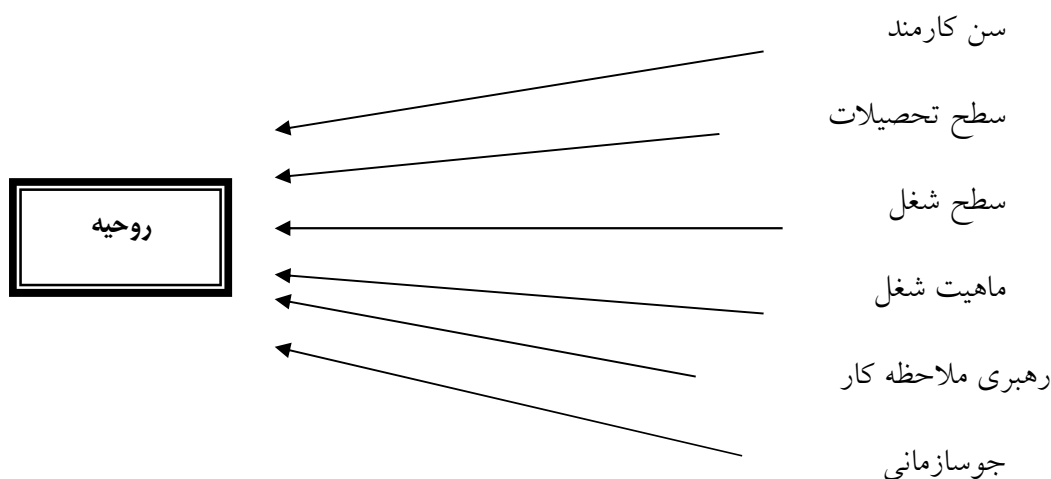
جو سازمانی و روحیه کارمندان

طرز تلقی افراد و گروهها از محیط کارشان و گرایش آنها نسبت به افراد و همکاری قبلی در راه اهداف سازمانی را روحیه می گویند. جو سازمانی یکی از عوامل تأثیر گذار بر روحیه افراد است. بین سن ، سطح شغلی و ماهیت شغل (از نظر تنوع) با روحیه رابطه مستقیم وجود دارد و رهبر ملاحظه کار و جو سازمانی باز نیز موجبات افزایش روحیه را فراهم می آورد. (دسلر. 1368. 102) عناصر متعددی در ایجاد جو سازمانی مطلوب موثرند. این عناصر در زمینه های زیادی مانند اهداف ، فلسفه ، رهبری ، سازمان رسمی و غیر رسمی ، محیط اجتماعی ، ساختار سازمانی ، قوانین و مقررات ، فرهنگ و سنتها ، روشهای کنترل و نظارت افراد و روحیه آنان و غیره مربوط می شود. جو سازمانی ، شیوه زندگی یک سازمان را معرفی می کند و می تواند تأثیر شگرفی بر روی انگیزه ها ، رضایت شغلی و روحیه افراد داشته باشد. همه کارمندان و مدیران دوست دارند که به یک جو سازمانی سالم تر دست یابند و از سودمندی آن، مانند عملکرد بهتر ، خوشنودی و رضایت شغلی و روحیه بالاتر بهره مند گردند. شناخت عناصر جو سازمانی از این جهت برای مدیران اهمیت دارد که با آگاهی به آن می توانند در جهت بهبود و نهایتاً در ایجاد جو سازمانی مطلوب اقدام نمایند. اصولاً افراد به هنگام انتخاب شغل به

جو سازمانی آن توجه دارند و به سراغ سازمانهایی می روند که نیازهای آنان را ارضاء کند. سازمانها هم در گزینش افراد دنبال کسانی هستند که با جو سازمانی سازگار تر باشند (شهرآبادی، 1391، 78).

از طرف دیگر عوامل زیادی در روحیه کارمندان از قبیل سن ، سطح تحصیلات ، سطح شغلی ، ماهیت شغل ، رهبری ملاحظه کار ، جو سازمانی یا احساسی که کارمندان نسبت به سازمان دارند موثر است . (همان منبع).

نمودار 15-2 ارتباط روحیه با جو سازمانی



دسلر نیز معتقد است که نمی توان جو سازمانی را صرفا بر اساس شیوه رهبری صحیح و یا ایجاد ساختار سازمانی درست بوجود آورد . او می گوید این ها لازمند اما کافی نیستند . چرا که جو سازمانی ادراک و احساسی است که کارکنان نسبت به عوامل محسوس سازمانی مانند شیوه رهبری و ساختار سازمانی دارند .

بنابراین باید ادراک کارکنان از سازمان و جنبه های محسوس آن نیز تغییر یابد . مسلماً عوامل زیادی در جو سازمانی مؤثرند ولی همانطور که گفته شد مدیر بیشترین نقش را ایفا می کند . دسلر همچنین چهارگام برای اصلاح و مساعد سازی جوسازمانی که به روحیه بالای کارکنان منجر می شود ارائه کرده است .

1- جو موجود حاکم بر سازمان مطالعه و شناسایی شود : برای ایجاد جو سازمانی مطلوب نخست باید به شناخت جو سازمانی موجود در آن پرداخت .

2- چگونگی انجام کارها و روشها مشخص شوند : این مورد این نکته را تذکر می دهد که مسئله این نیست که چه کاری برای اصلاح و بهبودی این جو انجام گیرد بلکه چگونگی انجام کار مهم است. اگر کارکنان در جو مطلوب در یک سازمان مشغول بکار هستند ، مسلماً ایفای نقش مدیر در ایجاد چنین جوی مهم تر است . زیرا نه تنها شیوه رهبری او بلکه ادراک کارکنان از تواضع او و زبان بی تکلف او ، عمل مدیر به وعده هایش ، اهمیت دادن به پیشنهادات و نظرات کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری و یا حتی در صادق بودن مدیر در روابط خود با کارکنان ، بی غرضی و آزاد منشی و ملاحظه گری و نفوذ و پویایی و کارمند گرایی و پرهیز از تاکید بر تولید و فاصله گیری او از کارکنان برای ایجاد جو مطلوب و باز و مناسب موثر هستند.

3- سومین گام ایجاد جو حمایتی است : جو حمایتی جوی است که در آن کارکنان احساس مهم بودن و لیاقت داشتن می کنند احساس میکنند که در چشم دیگران مهم هستند این احساس مشابه همان احساسی است که دیویس آن را آرزوی مهم بودن و فروید آن را بعنوان آرزوی بزرگ بودن و روانشناسانی مانند هرزبرگ از آن بعنوان انگیزش افراد یاد میکنند هرزبرگ معتقد است که بهبود جنبه های مادی مانند حقوق و شرایط کاری تنها از نارضایتی کارکنان می کاهد. لذا مدیریت باید جهت افزایش انگیزه کارکنان از محرکهای مربوط به خود کار استفاده کنند و یکی از مهمترین محرکها تقدیر از کاری است که خوب انجام شده است .

4- بین جو و نوع وظیفه تناسب بوجود آید : یعنی نوع جو سازمانی متناسب با نوع وظیفه باشد . برای وظایف تکراری و مکانیکی از نوع فقط تولید ، جوی با ساختارگرایی زیاد عامرانه (اما حمایتی) ممکن است مناسب تر باشد . در حالیکه در محیطهای علمی و پژوهشی برای آنکه هرعضو سازمانی احساس استقلال کند ، لازم است جوی باز و انعطاف پذیر بوجود آید و در آن ملاحظه گری و کارمند گرایی مدیران و نفوذ و پویایی آنان در حد بالایی باشد و فاصله گیری و تاکید بر تولید صرف که مانع انجام وظایف علمی آموزشی است خودداری شود . لازم به توضیح است که در سازمانهای علمی و آموزشی یک رهبر به تعیین سطح بلوغ گروه به عنوان یک کل نیاز دارد ، مخصوصاً اگر گروه در یک محیط کار بکند .

5- بعضی از مسئولان و مدیران ممکن است که سبک رهبری خود را با سطح بلوغ تعدادی از کارکنان تعیین کنند . یک رهبر علاوه بر تعیین سطح بلوغ در داخل یک گروه به تعیین سطح بلوغ گروه بعنوان یک کل نیاز

دارد . سطح بلوغ افراد و گروه رفتار متناسب رهبر یا مدیر را تعیین میکند . این نکته از جهت تناسب جو سازمانی با سبک رهبری و بلوغ گروه بسیار مهم است.

رابطه روحیه با انگیزه

روحیه و انگیزه دو عامل کیفی تلفیقی وجود انسانی است . مجزا ساختن روحیه از انگیزه های انسانی کاری اجتناب ناپذیر است؛ به این معنی که انگیزش، آدمی را از داخل وجود برمی انگیزد تا فعل و انفعالاتی را از خود بروز دهد و روحیه حالت چگونگی ضعف یا شدت اینگونه فعل و انفعالات را مشخص می سازد. بدین جهت نمی توان روحیه را انگیزه مجزا دانیم، بنابراین روحیه یک حالت واقعی کیفی درونی است که وجود و عدم تمایل برای رسیدن و یا نرسیدن به هدف و مقصودی را مشخص می سازد و یا به سخن دیگر می توان گفت که روحیه نمایانگر زمینه ای کیفی است که از قبل برای رسیدن به رویداده ای مورد نظر ما را آماده می سازد. (پرهیزکار، 222، 1368-221)

به سخن ساده تر می توان سازمان، روحیه گروهی کارکنان را چنین تعریف نمود روحیه عبارت است از وجود حالات هاله ای احساسات و عقایدی که کارکنان در محیط کار به وسیله آن واکنش های رفتاری خوود را مشخص می سازند. می بایستی متذکر شد گرچه روحیه یک حالت کیفی احساسی داخل وجود انسانی است، ولی دارای پیچیدگی های است که شناخت و سنجش سطح آن برای مدیران بسیار مشکل است در هر حال نمی توان برای وجود انسانی یک حالت ثابت کیفی روانی مشخص نمود، بلکه در موقعیت و زمان خاص انسان دارای یک حالت روحی متناسب با آن موقعیت را می گردد، از اینجاست که می گویند انسان در مقابل مقصودها و هدف های خود و دیگران دارای حالات مختلف روحی و روانی خاص می گردد.

فرضیه ای که در مورد بیان احساسات انسانی با متغیرهای انگیزشی درونی میبین آن است که درجه موفقیت و بازدهی عالی انسانی حاصل کنش ها و واکنش هاست که بین انگیزه های درونی و روحیه ایجاد می شود. پس می توان گفت که انجام هر کاری برای انسان به صورت مطلوب بایستی بر پایه هماهنگی انگیزه و روحیه در یک جهت باشد و در غیر اینصورت عدم بازدهی مثبت در فرد و یا در حالت گروهی باعث می گردد. برای مثال اگر کارگر ماهر را در محیطی قرار دهیم که با اطلاع از اینکه وی کارگری متخصص است ، ولی کار خود را به خوبی انجام ندهد؛ در این حالت بر اساس تجزیه و تحلیل افتراقی، خاطر نشان خواهیم ساخت که انگیزه و روحیه با یکدیگر در یک جهت همگام نبوده و هر کدام جهت های مخالف یکدیگر را طی می نمایند، که در نتیجه از قوه دافع یکدیگر کارکرد منفی حاصل می نمایند.

در یک گروه انسانی برای ایجاد روحیه قوی و درمان روحیه ضعیف، به سطوح مقامات مافوق سازمانی رجوع می کنیم، در صورتیکه مقامات مافوق سازمانی از آرامش و هم زیستی مسالمت آمیز برخوردار باشند، افراد مادون هم از روحیه ای قوی برخوردار خواهند بود و در غیر این صورت همیشه افراد با جنگ و ستیز به جان هم افتاده و درصد تضعیف روحیه و پایین آوردن شخصیت یکدیگر می گردند.

بنابراین ایجاد روحیه قوی در بین افراد سازمانی پدیده ای فروشی یا خریدنی نیست، بلکه تشویق و تحسین و همچنین دادن حقوق منطقی و ایجاد رفاه و آسایش عمومی از اصولی است که بدینوسیله یک مدیر می تواند در سازمان خود در جه نارضایتی و ناراحتی را پایین آورده و در قبال آن روحیه افراد را بالا برد. مهمترین عاملی که در ادراه امور یک گروه انسانی برای ارزشیابی یک سازمان می توان خاطر نشان کرد درجه استعفاء و از کار کنار رفتن کارکنان به میل خودشان می باشد. از این رو می توانیم بگوئیم که به خاطر پایین بودن روحیه سازمانی هر لحظه کارکنان درصد آنند که سازمان را رها نموده و به سازمان دیگری که توان برآورد نیازها و خواسته های آنان را دارد، روی آورند (همان) .

ارتباط روحیه با کارآیی

مدیران بایستی آگاه باشند که کلیه اعضاء سازمان های اجتماعی ماشین های مکانیک نیستند، بلکه همه دارای طبایع و روحیات خاصی هستند که بنا به اقتضای خلقت، وجودشان با احساسات عمیق سرشته شده است. گرچه تا حدودی زیادی کارآئی و پویای افراد بستگی به سطح روحیه دارد، ولی در بعضی از موارد ارتباطاتی متقابل به طور عادی ایجاد نمی شوند. از جانبی دیگر، گرچه دانشمندان به تحقیق ثابت نموده اند که ارتباطی متقابل برای ایجاد تعادل و توازن و کارآئی موجود است، ولی هرگز نسبت معین و خاصی را کشف ننموده اند. اتفاق افتاده است که میزان کارآئی در شرایط ضعیف بودن روحیه کارمند و گاهی هم عکس آن اتفاق افتاده است. تنها دلیلی که می توان مورد اینگونه اتفاقات غیرعادی ایراد نمود، همانا نحوه رهبری و سرپرستی آن ها است تا چه حد مدیران سازمانی توانسته اند توازن مناسبی را بین سطح بازدهی و روحیه ایجاد نمایند (ویلیام، 1967، 72)

انتخاب و ادامه یک شغل در نزد یک کارمند بستگی مستقیم به مؤثر بودن وی در کل سیستم سازمانی دارد. از این رو است که شرایط محیط کار و درجه مؤثریت فرد در بالا بردن سطح روحیه کارمند مؤثر می باشد. روحیه یک پدیده وراثتی و یا ژنتیکی نیست؛ بلکه یک پدیده کیفی اجتماعی است که وجود انسانی را همیشه تقویت نموده و در راه کسب آرمان ها و خواسته ای انسانی نقش مؤثری را به عهده دارد و آنجا که سازمان هم یک فونکسیون اجتماعی است، تقویت روحیه کارکنان بستگی به فراهم نمودن شرایط مطلوب محیط کار دارد.

بنابراین می توان گفت روحیه تابعی از نحوه سرپرستی است و ضعف و یا قوت آن بستگی به چگونگی کاربرد شیوه ها و روش های دانش روابط انسانی دارد (همان) .

علایم ضعف روحیه در یک سازمان اداری یا آموزشی

اظهار نظر قطعی در این زمینه در سازمانهای مختلف ، مستلزم انجام پژوهش همه جانبه است ، معمولاً "علایم زیر را از جمع علایم مهم روحیه منفی ذکر می کنند ؛

- 1- تقلیل احترام به مدیر
- 2- بی میلی و عدم علاقه به کار
- 3- بد رفتاری با ارباب رجوع
- 4- تمارض
- 5- کاهش میزان کارایی در سازمان
- 6- ارائه خدمات و مصنوعات نامرغوب
- 7- افزایش دستجات متعدد و متعارض در سازمان
- 8- جمع آوری مدارک علیه مدیر سازمان
- 9- کار امروز را به فردا انداختن
- 10- افزایش ضایعات مالی
- 11- کارشکنی
- 12- عدم احساس مسئولیت نسبت به انجام کار
- 13- سرگردان کردن ارباب رجوع
- 14- استعفای پیاپی کارکنان
- 15- عدم همکاری با همکاران
- 16- تحریک سایر کارکنان
- 17- افزایش میزان شکایات
- 18- بالا رفتن توقعات مادی
- 19- عدم آمادگی برای کارهای اضافی
- 20- بهانه جویی
- 21- بد گویی از سازمان پیش دیگران و عدم احساس تعلق سازمانی
- 22- جمع آوری مدارک علیه مدیران
- 23- افزایش دخالتهای بی رویه

- 24- تقلیل ابتکار و خلاقیت
- 25- انحراف از اهداف سازمان
- 26- انزوای کارکنان
- 27- ایجاد زمینه عداوت و کینه جویی
- 28- افزایش اضطراب و نگرانی
- 29- دورویی و دورنگی افراد سازمان نسبت به هم
- 30- رقابت ناسالم و شدید میان افراد
- 31- اتلاف وقت و وقت گذرانی
- 32- شیوع خستگی و بیحالی در کارکنان
- 33- عصبانی بودن کارکنان و برخورد تند باهم
- 34- تقلیل میزان کار به هنگام غیبت مدیران و بی اعتنایی به کار (www.zibaweb.com).

عوامل موثر در ایجاد روحیه مثبت و سازنده

با توجه به اهمیتی که وجود روحیه مثبت، در رضایت فرد و بالارفتن کمیت و کیفیت کار و تحقق اهداف هر سازمان دارد، لازم است تا مدیران با روحیه منفی مبارزه کرده و برای ایجاد روحیه خوب و مثبت بکوشند. (www.zibaweb.com).

شرایط مطلوب و مناسب کار

شرایط مناسب و محیط مساعد کار به حدی در ایجاد روحیه مؤثر است که در برخی موارد، این عامل را بر انگیزه مادی و مالی، بسیار برتری می دهند. کارکنان اداری و آموزشی مایل اند دارای شرایط مناسب و مطلوب باشند و تدابیر اتخاذ شده برای دلپذیر بودن محیط کار و آسایش و راحتی کارمندان در ایجاد روحیه مثبت، تاثیر زیادی دارد. مدیران ماهر و لایق در هر سطحی که هستند، قادرند با توجه به امکانات سازمان، ذوق و سلیقه های خاص هر یک از کارکنان، شرایطی فراهم آورند تا آنان، تا حدودی احساس آرامش، آسایش و رضایت کنند (همان).

احساس علاقه و دلبستگی به سازمان

مطالعاتی که در برخی محیط های کاری صورت گرفته است مبین این نتیجه است که مقبول بودن گروه، علاقه و نیاز به عضویت و پذیرش جمع، بیشتر از پادشاهای مالی و افزایش حقوق در میزان کاری که هر فرد انجام می دهد، دخالت دارد. هر مدیر شایسته، لازم است شرایطی فراهم آورد تا همه کارکنان با همدیگر پیوستگی و ارتباط حسنه بیشتری حاصل نمایند.

عواملی چون افزایش سخن چینی ، غیبت و بدگویی، به خصوص دهان بینی مدیران در هر سازمان اداری یا آموزشی موجب می شود مدیران از داشتن یک گروه فعال ، متحد و مؤثر محروم گردند (www.zibaweb.com).

تقویت اعتماد به نفس و حفظ احترام به خود

از عوامل مؤثر در روحیه هر کارمند ، ارزش دادن به خود و اعتماد داشتن به خویشتن است . فردی که عادت کرده در هر سازمان فقط « بله قربان » بگوید و به خود ارزش ندهد ، نمی تواند از روحیه مناسبی برخوردار باشد . مدیران باید کاری کرده که کارکنان، احساس کنند ، با او کار می کنند نه برای او ! در روحیه بله قربان « اطاعت محض و بی چون و چرا » و «عدم قبول یا باور نسبت به ارزش خود »، عوامل متعددی در هر سازمان مؤثرند، از جمله:

— نحوه اوامر و نواهی یا راهنماییهای مدیران و چگونگی دستور دادن آنان

— دادن دستورات پی در پی

— توجه به تملق و چرب زبانی

— تغییرات نابجا و بی منطق افراد

— خود محوری و اقتدار طلبی احتمالی مدیران

— عدم امنیت شغلی و کاری

بدیهی است که موارد فوق و فضای ناسالم اداره موجب می شود که چنین عضوی فاقد روحیه مناسب و سالم باشد. بنابراین مدیران در تقویت « احترام به خود » و احساس کفایت اعضا و آگاهی و باور به توانمندیهای خدادادی هر یک از اعضا بکوشند (همان) .

آگاه ساختن اعضای هر سازمان با اهداف و خط مشی های سازمانی و شرکت مؤثر در تعیین خط

مشی فعاليتها

آگاهی از اهداف هر سازمان خود در ایجاد انگیزه، تحرک بیش تر و برنامه ریزی، تأثیر زیادی دارد. کارمندانی که خود را در تعیین خط مشی فعالیتهای سازمان اداری، شریک و سهیم می دانند ، احساس مسئولیت بیشتری کرده ، خود را در نتایج حاصله از کار سازمان شریک دانسته و برای اثبات شخصیت و وجود خویش با تمام توان، فعالیت می کنند (www.zibaweb.com).

رفتار از روی عدل و انصاف و عدم تبعیض

محیط و فضای ناسالم ، پرتبعیض ، با انتظار خدمت صادقانه و صحیح کاملاً "منافات دارد. توجه به گروهی خاص یا فردی معین و تحمیل کارهای پر زحمت و پر دردسر به عده ای مشخص ، اثرات منفی در روحیه

کارمندان خواهد داشت. مدیران خوب و شایسته می کوشند، حتی الامکان در نگاهها، گفتار و رفتار خویش در همه جا به ویژه در محیط کار به اصل عدل و انصاف و اثرات آن در روحیه کارکنان توجه نمایند.

احساس توفیق در کار و توجه به آن توسط دیگران

معمولاً هر فردی علاقه دارد که در کار خود، احساس موفقیت و پیشرفت نماید و تمایل دارد خدمت و تلاشی که ارائه می دهد مفید بوده و خدمتی واقعی تلقی شود. دیگران به کفایت و لیاقت او آگاهی یابند و او را فردی مفید و لایق بدانند. مدیران خوب، وظایف یک کارمند را با توجه به مهارتهای وی تعیین می کنند. وجود مهارت در فرد و احساس توفیق در کار و پذیرش کفایت او از جانب دیگران باید مد نظر مدیران باشد. تاکید بر آموزشهای ضمن خدمت و باز آموزی کارمندان و ایجاد فرصتهایی در جهت رشد و کمال هر عضو توسط مدیران، عامل موثری در ایجاد روحیه مثبت کارکنان خواهد بود (همان).

احساس اهمیت داشتن کار یا وظایف محوله به هر فرد در سازمان

هر کسی علاقمند است کار او ثمر بخش و پر اثر باشد تا بیهوده، کم اثر و بی اهمیت. لذا مدیران باید در تقویت احساس کارکنان به مهم بودن وظایف محوله بکوشند و تدابیری اتخاذ نمایند که خود را وجودی عاطل و باطل حس نکنند.

عوامل دیگری که در ایجاد روحیه مثبت در سازمان موثر می باشند

- الف - تشویق و تقدیر از کارکنان فعال و کارهای خوب آنان
- ب - فراهم آوردن موجبات رقابت سالم و مثبت بین افراد سازمان
- پ - آگاه ساختن کارکنان از نتایج کارهای خود و تایید مدیر در این زمینه
- ت - برقراری انضباط مؤثر در سازمان
- ث - توجه اساسی به ارزش ها و معیارهای اخلاقی و انسانی در درون سازمان
- ج - انجام تغییرات و انتصابات بر اساس نتایج حاصله از ارزشیابی
- ح - دادن فرصتهای مناسب برای ذکر آزادانه مشکلات و معایب کار در ایجاد روحیه مثبت در سازمان های اداری و آموزشی، مؤثر می باشد (www.zibaweb.com).

دو روش برای آگاهی نسبی از میزان روحیه کارکنان

الف: خود سنجی و ارزشیابی مدیر. از خود و فعالیتهایی که داشته است. اینکه آگاه شود که تا چه حد فعالیتهای مدیر در ایجاد شرایط لازم برای تقویت روحیه کارکنان موثر و مناسب بوده، همچنین کمک می کند تا برای رفع نقایص، طرحهایی را با توجه به امکانات موجود و شرایط فردی و گروهی کارکنان به مورد اجرا بگذارد.

ب: مشاهده و بررسی، چگونگی همکاری و شرکت فعالانه کارکنان در شوراها و جلسات عمومی. کارمندانی که در جلسات و شوراها، آزادانه مشکلات و معایب احتمالی کار خود را مطرح می کنند، معمولاً از روحیه مناسب برخوردارند تا افرادی که همواره با سختی و بی میلی در جلسه های مشورتی شرکت کرده و ساکت و خاموش در گوشه ای به انتظار پایان وقت و اتمام جلسه هستند (دیویس، 71، 1972-45)

سنجش روحیه

شناخت روحیه افراد سازمانی وسیله ای است که می تواند به طور مستمر مدیران را از چگونگی وضع روانی و روحی آنها آگاه می سازد. سنجش روحیه باعث خواهد شد که مدیران سازمانی را از نظریات، افکار و عقاید کارکنان درباره تصمیماتی که درباره آن ها اتخاذ شده است و یا خواهد شد، آگاه سازد و عمل و عکس العمل آنها نسبت به تصمیمات اتخاذ شده پیش بینی شود. روحیه از طرق مختلف با فنون و شیوه های گوناگون مورد سنجش قرار می گیرد. متداولترین شیوه مطالعه و بررسی خصوصیات روحی و روانی و طرز فکر و رفتار افراد از سه طریق زیر حاصل می شود.

1- مطالعه روحیه به طور اخص

2- مطالعه در عقاید و نظریات

3- مطالعه در طرز فکر و برداشت های ذهنی

معمولاً مدیران سازمانی مطالعه نوع اول را به خاطر وجود ارزشهای قابل ملاحظه بر دو نوع دیگر ترجیح می دهند؛ نتایجی که از مطالعه در طرز فکر و برداشت های ذهنی کارکنان سازمانی حاصل می شود بیشتر است، اهم آنها شامل موارد زیر است (دیویس، 71، 1972-69)

تشخیص مدیریت درباره میزان کلی روحیه افراد

برای حصول چنین شناختی، مدیران سازمانی باید با کمک کارشناسان اداره امور پرسنلی مطالعه و بررسی روی یک گروه خاص سازمانی انجام دهد تا بدین وسیله بتوانند از روحیه آن ها باخبر شوند. منظور از گروه خاص، (یک دپارتمان تولید) و یا یک گروه شغلی (مهندسان سازمانی) و یا یک گروه سنی (کارمندان بالا 40 سال) است. مطالعه روی روحیه کارکنان گویای این واقعیت است که آن ها نسبت به شغل خود چه احساسی دارند، و از چه قسمت از شغل خود بیش تر احساس لذت و موفقیت می کنند و در واحد خود بیش تر در کدام قسمت تمایل به کار کردن دارند و یا با کدامیک از افراد هم شغل و یا همکار خود احساس دوستانه عمیق

دارند. نتایج حاصله از مطالعه روحیه وسیله ای درمان بخش برای مشکلات و نارسائیهای روابط انسانی خواهد بود (میرکمالی، 1383، 80)

امکان برقرای سیستم ارتباطات صحیح در سازمان

ارتباطات به صورت همه جانبه به وجود خواهند آمد و کلیه افراد سازمانی خواهان دریافت نتیجه این گونه بررسی ها هستند، تا بدانند که سطح روحیه افراد به طور کلی چگونه است. به خصوص روحیه برای مقامات عالی مرتبه سازمانی بسیار مؤثر است؛ زیرا به آن ها این امکان را می دهد که بدانند کارکنان نسبت به رفتار آن ها چه عقاید و نظریاتی را ابراز می دارند. معمولاً کارکنان سازمانی همیشه از افکار و نظریات مافوقان خود مطلع هستند، ولی بررسی روحیه این امکان را می دهد که مافوق هم از افکار و نظریات مرئوسین خود آگاه شوند. بنابراین بررسی روحیه وسیله ای خواهد بود که ارتباطات فکری را به خوبی بین رؤسا و مرئوسین بوجود می آورد (همان).

ایجاد طرز فکر و برداشت متناسب با هدفهای سازمان در میان کارکنان

بررسی روحیه به عنوان شیر اطمینانی است که در مواقع مقتضی مکنونات قلبی اعضاء سازمانی را بیرون می ریزد و سبب خواهد شد که در کارکنان به خاطر بی توجهی عقده ای سازمانی به وجود نیاید. برای دسته ای از کارکنان سازمانی بررسی روحیه سبب خواهد شد که در آن ها چنان حس اعتمادی را به وجود آورد که مدیران سازمانی همیشه به فکر آن ها هستند و خواهان دریافت نظریاتشان می باشند، و از همه مهم تر مقامات عالی رتبه سازمانی را از طرز فکر کارکنان و نظریات آن ها نسبت به خودشان آگاه سازد که این خود وسیله ای خواهد بود که برای بهبود بخشیدن به سلوک و رفتارشان به کار می رود و یا آن که عاملی تشویق کننده بای ارائه رفتار بهتر نسبت به کارکنان خواهد بود (همان).

تشخیص نوع کارآموزی های مورد نیاز سرپرستان

به خوبی می توان نظریات و عقاید کارکنان را در باره سرپرستان از طریق مطالعه روحیه به دست آورد که چگونه رفتاری نسبت به مرئوسین خود دارند و چگونه کار را به آن ها واگذار می نمایند و تا چه حد در انجام کار راهنمائیهای لازم را می نمایند. برداشتی که کارکنان درباره سرپرستان خواهند داشت، مبین تأیید و یا تکذیب صلاحیت فنی و رهبری سرپرستان خواهد بود. در صورتی که سرپرستان به خوبی کار را انجام ندهند، باید برای آن ها دوره های آموزشی سرپرستی ترتیب داد. (میرکمالی، 1383، 86)

امکان کمک به اتحادیه های کارگری

کارگران از طریق نمایندگان خود اشکالات و احتیاجات خود را بیان و حقوق خود را طلب می کنند. بدین وسیله بسیاری از اجحافات و بی عدالتی ها از بین می رود و از خیلی مشکلات مثل کم کاری ها، مقاومت های منفی و اعتصابات جلوگیری می شود (همان).

به طور خلاصه می توان گفت مطالعه در روحیه کارمندان سازمانی یکی از تکنیک های روابط انسانی است که می توان به وسیله آن هماهنگی لازم را از بین افراد به وجود آورد تا بتوانند با همکاری یکدیگر خدماتی را عرضه دارند. کاربرد مطالعه در روحیه کارکنان مبین آن است که احساس های مهم کارکنان را نسبت به شغل خود و محیط کارشان به خوبی آشکار سازد. اجرای مطالعه و بررسی روحیه کارکنان می بایستی با سؤالات طرح شده متناسبی انجام پذیرد (پرهیزکار، 1368، 235-236).

قسمت اعظم مراحل شناخت روحیه فرد فرد کارکنان همه روزه بر اثر تماس و برخورد و ارتباطات مدیریت با کارکنان صورت می گیرد، ولی شاخص های معینی نیز وجود دارد که از طریق آن ها روحیه و میزان آن را در یک سازمان می توان سنجید و مورد قضاوت قرار داد. اهم این شاخص ها عبارتند از:

- 1- میزان تغییرات حاصله در شغل و ترک خدمت کارکنان
- 2- میزان کار و نیروی تولید و کارآیی کارکنان
- 3- میزان اسراف و اتلاف منابع انسانی و مادی و وقت سازمانی.
- 4- نوع و نحوه، خدمات انجام یافته و یا مرغوبیت اجناس تولیدی.
- 5- غیبت و تأخیر ورود
- 6- گزارشات مربوط به مراجعات کارکنان برای استمداد و اخذ کمک های روحی و فکری از سرپرستان، روان پزشکان و مشاوران سازمانی.
- 7- شکایات مربوط به مراجعه کنندگان و گلایه ها و اعتصابات کارکنان
- 8- گزارش های سوانح و حوادث ناشی از کار
- 9- گزارش بیماری ها و مراجعات از این قبیل

پس از بررسی و مطالعه لازم درباره شناخت شاخص های فوق می بایستی اطلاعات مربوطه را بر طبق شیوه های متداول تحقیق طبقه بندی، تجزیه و تحلیل و تفسیر کرد و سپس به بر طرف کردن نارسائیهای آن ها، مبادرت ورزید (همان).

دکتر هوشنگ مهرآسا در جزوه روابط انسانی شاخص هایی را برای سنجش وجود اختلال در روحیه افراد ارائه می دهد که عبارتند از:

- 1- میزان تغییرات حاصله در شغل و ترک خدمت افراد
- 2- میزان کارآئی و تولید افراد
- 3- میزان اسراف و ضایعات منابع مالی و انسانی و وقت
- 4- مرغوبیت و کیفیت تولیدات و خدمات
- 5- میزان گلایه ها، شکایات، اعتصابها و نظایر آنها
- 6- میزان تأخیر ورودها و غیبت ها
- 7- میزان مراجعه افراد به پزشک و روان پزشک و مشاوران
- 8- میزان حوادث، سوانح، تصادفات در محیط کار و...
- 9- میزان بیماری ها، تعارضات و مراجعات در این زمینه

پیشینه تحقیقاتی

تحقیقات زیادی در مورد مدیریت تعارض، تعهد سازمانی و روحیه صورت گرفته است که به برخی از آنها اشاره می شود.

تحقیقات خارجی

توماس (1976) پنج شیوه اداره تعارض های بین فردی را شناسایی کرده است که عبارتند از : رقابتی، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه. بعدها پونتام و ویلسون پنج شیوه مذکور را به عنوان سه راهبرد دسته بندی کرده اند که عبارتند از: 1- راهبرد راه حل گرایی (شامل شیوه های همکاری و مصالحه که طرفین خواهان همکاری با یکدیگرند)؛ 2- راهبرد عدم مقابله (شامل شیوه های اجتناب و انطباق طرفین تمایل دارند از تضاد کناره گیری یا جلوگیری کنند)؛ 3- راهبرد کنترل که با شیوه رقابتی یکسان است (افراد فقط به منافع فردی خود توجه می کنند که به تضاد منجر می شود).

رحیم و همکارانش (1999) طی پژوهشی با عنوان « یک بررسی تجربی از مراحل رشد اخلاقی و سبک مدیریت تعارض » نتیجه گرفتند دانشجویان برخوردار از رشد اخلاقی بسیار مناسب در مقایسه با دانشجویان دارای رشد اخلاقی متعارف در برخورد با تعارض های بین فردی بیش تر از سبک همکاری و کمتر از سبک های اجتناب و رقابتی استفاده می کنند.

باندیسیون⁵¹ (1992) در پژوهش نشان داد مدیران مراکز آموزشی بیش تر دو روش تشریک مساعی و سازش برای مدیریت تعارض به کار می برند و از روش های تسلط و اجتناب کم تر استفاده می کنند.

سریواسان⁵² (2005) در تحقیقات خود رابطه ای مثبت بین تجارب مدیریتی با هوش هیجانی نشان داده است و سونیندیو و هادیکوزومو⁵³ (2005) با بررسی رابطه در میان رهبران، نشان داده اند که رهبرانی با هوش هیجانی بالا به استفاده از سبک های تطبیقی و همکاری گرایش بیش تری دارند. سوزانتو⁵⁴ (2006) نشان داده است وقتی آزمودنی ها نسبت به ریسیشان با تعارض مواجهه می شوند به استفاده از سبک همکاری به دنبال سبک مصالحه متمایل می شوند. یو. ساردسای⁵⁵ و همکاران (2006) نیز بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض همکاری و مصالحه، رابطه ی مثبتی را گزارش کرد و نشان داد که سبک همکاری از طریق هوش هیجانی، قابل پیش بینی است.

برور، میشل و وبر⁵⁶ (2002) در تحقیقی در رابطه جایگاه مدیریتی و سبک های مدیریت تعارض در سازمان ها به این نتیجه رسیدند که بین جایگاه مدیریتی با نوع مواجهه افراد با تعارضات رابطه وجود دارد؛ به طوری که افراد دارای جایگاه مدیریتی بالا در سازمان، بیش تر از سبک های وحدت بخش (همکاری و تشریک مساعی) در حل تعارضات استفاده می کنند در حالی که افراد دارای جایگاه مدیریت پایین از سبک های الزامی و اجتنابی در مواجهه با تعارضات استفاده می کنند.

در سال 2006 کیک⁵⁷ و همکارانش در تحقیق خود به بررسی تعهد سازمانی در مراکز خدمات پستی آمریکا پرداخته اند. آنها در پایان پژوهش به این نتیجه رسیده اند که هر چه مدیران با کارکنان و کارگران بیش تر در تماس باشند، تعهد سازمانی آن ها بیش تر خواهد شد (کیک و همکارانش، 2006).

ماتیو و زاجاک⁵⁸ (1990) با تجزیه و تحلیل یافته های پیشین بیش از دویست پژوهش در این مورد به نتایج زیر دست یافتند. تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است، زن ها نسبت به مردان تعهد بیش تری نسبت به مردان دارند. رابطه ی تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. ازدواج با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد. برخی مطالعات رابطه ی انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تعدادی

⁴-Bandesion

¹-Srivasav

²-Sumindijo & Hadikusumo

³-Susanto

⁴-Yu. Sardesai

⁵-Brewer. Mitchell & Weber

¹-Kick

²-Matio & Za. Jak

دیگر، رابطه ی این دو را منفی دانسته اند. میان اندازه ی سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی دار ملاحظه شده است.

برزامین⁵⁹ (2006) در مطالعات خود دریافت که سه استرس بر اساس عامل های حجم یالای کار، تضاد نقش و ابهام نقش با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند اما این رابطه ضعیف است. نتایج پژوهش تاموسایتیس (2006) نشان داد که عملکرد با استمرار تعهد سازمانی رابطه دارد و نتایج به دست آمده نیز حاکی از ارتباط بین تعهد عاطفی و عملکرد است هیچ رابطه ای بین عملکرد و تعهد هنجاری یافت نشد. علاوه بر آن جنس، سن و خدمت تأثیر کمی بر وری تعهد سازمانی دارند، اما نوع شغل به ویژه مدیریت در مقابل سمت های فنی تأثیر معنادار دارد. هالپین (2005) در پژوهش خود که در مورد تعهد سازمانی و محیط کاری در بین شش کشور غربی انجام شد پیشنهاد می کند که مهم ترین عامل برای تعهد سازمانی در همه کشورها، شغل است.

اسمیت⁶⁰ (2004) اثرات ویژگی های شخصیتی سرپرستان را بر نگرش های زیردستان در 131 مدیر و 467 زیردست بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که شخصیت مدیران با نگرش های زیردستان در ارتباط است. سطوح

در پژوهشی که در سال 1998 چارن و تیلور⁶¹ در کشور فیلیپین انجام دادند نتایج پژوهش تأثیر متغیرهای سن، جنسیت، سابقه تدریس و مدرک تحصیلی بر میزان تعهد سازمانی معلمان را نشان داد. نتایج همچنین عواملی که هم از جنبه مثبت و هم از جنبه منفی به تعهد سازمانی مرتبط هستند را بررسی کرد.

لامسدن⁶² (1998) در مطالعه ای به این نتیجه دست یافت که رهبری و حمایت مدیریت، رفتار خوب دانش آموزان، جو مثبت مدرسه و خودمختاری معلمان در افزایش رضایت شغلی معلمان و حمایت والدین، ادراکات معلمان از دانش آموزان و یادگیری آنان بر روحیه معلمان تأثیر زیادی دارد.

پاتر⁶³ (1995) افزایش روحیه معلمان را در حذف وظایف آموزشی غیرضروری می داند. در مطالعاتی که دیویس (1963) انجام داده است عوامل مهم تشکیل دهنده روحیه را عبارت از لیاقت و شایستگی سرپرستی، رضایت از کار، سازگاری با همکاران و سلامت عمومی، روانی و جسمانی ذکر می کند. ملینزر و ویلکینسون⁶⁴ (1994) همکاری بین معلمان و نهادهای محلی را عامل مؤثری در بهبود روحیه ذکر می کنند.

⁶-Bersamin

²-Smith

³-Charan & Taylor

¹-Lumsden

²-Potter

³-Melenzyer & Wilkinson

یکی از مهم ترین نتایج بررسی های مایو این بود که کارگران فقط «پیچ و مهره های ماشین» نیستند. افزایش روحیه کارگران - خواه فردی خواه گروهی - می تواند اثر عمیقی در کمیت و کیفیت بهره وری داشته باشد. او نتیجه می گیرد که مدیران باید نگرش مردمی تری از مدیریت داشته باشند (دسلر، 1367، 17).

از مطالعات دوره نئوکلاسیک مفاهیمی همچون جو سازمانی، روحیه، مدیریت اشتراکی، اهمیت سازمان غیر رسمی، تئوریهای رفتاری، پویایی گروهی و روابط بین اعضاء پدید آمدند. مطالعه زمینه های اجتماعی رفتار انسان، در دهه های 1930 و 1940 با تحقیقات کرت لوین آغاز شده است.

لوین⁶⁵ معتقد بود که رفتار انسان تابع عامل شخصیت یا نیازهای فردی با نیروهای روانی و اجتماعی محیط فرد است. از این رو توجه به توصیف و تحلیل محیط به عنوان میدان های نیروهایی که رفتار انسان را تحت تاثیر قرار می دهند حائز اهمیت است و حاصل این اعتناء در محیط های سازمانی، مطالعات پیرامون جو سازمانی و مفاهیمی نظیر آنست (بدری قره قشلاقی، 1380، 3).

تحقیقات داخلی

کلهر، روح الله (1387) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان های آموزشی» به این نتایج دست یافت. بین میزان هوش هیجانی مدیران مورد مطالعه با راهبرد عدم مقابله در مدیریت تعارض رابطه معناداری از نوع معکوس وجود دارد بین میزان هوش هیجانی مدیران با دو راهبرد راه حل گرایی و راهبرد کنترل رابطه معناداری مشاهده نشد. رابطه بین هوش هیجانی با هیچ یک از ویژگیهای فردی مدیران (سن، جنس، سابقه مدیریت و میزان تحصیلات)، از نظر آماری معنی داری نیست.

بهارستان (1383) به بررسی سبک های مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد از دیدگاه مدیران پرداخت که رتبه بندی سبک های مدیریت تعارض به ترتیب زیر است:

- 1- سبک همکاری و تشریک مساعی (با 23 امتیاز)
- 2- سبک مصالحه و سازش (با 22 امتیاز)
- 3- سبک توافقی (انسجام) (با 15 امتیاز)
- 4- سبک اجباری و اعمال قدرت (با 13 امتیاز)
- 5- سبک اجتناب و احتراز (با 12 امتیاز)

⁵-Lewin

ایزدی یزدان آبادی (1372) در پژوهش خود عنوان کرد که مدیران در شرایط مختلف از سبک های گوناگونی استفاده می کنند. سبک تسلط و تشریک مساعی بیش ترین کاربرد را داشته و سبک های مدارا و احتراز کاربرد کم تری داشته اند. غفارزاده (1375) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران در استفاده از سبک های مدیریت تعارض، سبک همکاری را در اولویت نخست و به ترتیب سبک های مصالحه، مدارا، اجتناب و تسلط را در اولویت های بعدی قرار داده اند.

دکتر میر حسین سید عامری در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت بدنی شهرستان ارومیه به این نتیجه رسید که بین کاربرد سبک های مدیریت تعارض با کیفیت روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی رابطه معنی داری وجود دارد. اما توجه به شیوه های اثربخش مدیریت تعارض بین فردی، رضایت شغلی و روحیه مربیان ورزشی شاغل در اداره های تربیت بدنی را ارتقاء می دهد. همچنین نتایج این پژوهش حاکی از این بود که مربیان ورزشی با روحیه و رضایت بالا از سبک های اثربخش مدیریت تعارض یعنی همکاری و راه حل گرایی استفاده می کنند و مربیان ورزشی با روحیه و رضایت پایین از سبک های غیر اثربخش مدیریت تعارض یعنی سبک رقابتی و عدم مقابله استفاده می کنند.

اشرفی (1374) طی پژوهش هایی با عنوان عامل های مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت البرز شرقی به این نتایج دست یافت، مهم ترین عامل های مؤثر بر ایجاد و حفظ تعهد سازمانی مورد آزمون قرار گرفتند این عامل ها در چارچوب سه متغیر رضایت شغلی، عامل های نگهدارنده و عامل های محیطی دسته بندی شدند و در نهایت به این نتیجه رسیده است که بین سه دسته عوامل با تعهد سازمانی رابطه خطی مستقیم وجود دارد.

صباغیان راد (1384) در پژوهش خود دریافت که بین تعهد عاطفی و فرسودگی عاطفی و همچنین تعهد عاطفی و شدت تهی شدگی از ویژگی های شخصی تفاوت معنادار وجود دارد و خلاقیت مدرسین با تعهد مستمر از اجزای سه گانه ی تعهد سازمانی رابطه مثبت معناداری داشته است.

سکینه درویش پور فراغه (1388) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه ی میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره ی راهنمایی مدارس دخترانه شهر مرودشت به این نتیجه رسید که بین بعد صمیمت، نشاط، اعتماد، ملاحظه گری از ابعاد جو سازمانی با روحیه و تعهد سازمانی رابطه ی معنادار مثبتی وجود دارد و بین بعد مانع، تظاهر به کار با روحیه و تعهد سازمانی رابطه ی معناداری وجود ندارد. بین بعد کناره جویی و تأکید بر تولید با روحیه و تعهد سازمانی رابطه ای وجود ندارد. بین جو سازمانی با تعهد و روحیه رابطه معناداری وجود دارد. بین بعد همدلی از ابعاد روحیه با ابعاد جو سازمانی به جزء تأکید بر تولید رابطه ی

معنادار مثبت وجود دارد. بین بعد معقولیت از ابعاد روحیه با ابعاد جو سازمانی به جزء تأکید بر تولید و تظاهر به کار رابطه ی معناداری وجود دارد. بین بعد هنجاری از ابعاد تعهد سازمانی با ابعاد صمیمت، نشاط، ملاحظه گری و اعتماد از ابعاد جو سازمانی رابطه ی مثبت وجود دارد.

احمدی فر (1376) در رساله ی خود به بررسی تأثیر جو مدرسه بر روحیه ی دبیران دبیرستان شهرستان کرج پرداخته است. یافته های پژوهش وی نشان داد که میانگین جو سازمان با روحیه ی دبیران رابطه دارد و جو باز مدرسه در دبیران روحیه ی بالا پدید می آورد، همچنین سایر یافته های پژوهش وی نشان داد که منغیرهای سن، پیشینه خدمت و رشته ی تحصیلی دبیران رابطه ای با روحیه ندارد.

حسینی زاده، ونکی و ناوی پور (1385) در پژوهش خود با عنوان تأثیر نقش مربیگری توسط سوپروایزران بالینی بر روحیه پرستاران به این نتیجه رسیدند که یکی از راه های افزایش روحیه پرستاران به کارگیری روش های اصولی نظارتی و رهبری است. لذا می توان ایفای نقش مربیگری توسط سوپروایزران بالینی به عنوان یک روش نظارتی و رهبری نوین پیشنهاد کرد.

بین اعمال سبک مدیریت ادغامی و بالا بودن روحیه ی دبیران، همبستگی مستقیم و معنی دار وجود دارد. اما بین اعمال سبک مدیریت سازمانی و روحیه دبیران همبستگی معکوس و معنی دار مشاهده می شود. همچنین بین روحیه دبیران مرد با دبیران زن تفاوت وجود دارد (بهروزی، 1373، 22-20).

رفتار حمایتی مدیر نیز با روحیه ی معلمان، در ارتباط است. به طوری که رفتار حمایتی مدیر با روحیه معلمان، ارتباط مستقیم، اما رفتار دستوری مدیر با روحیه معلمان، ارتباط معکوس دارد. اما متغیر جنس با جو سازمانی و روحیه معلمان، ارتباطی ندارد و سن و تحصیلات معلمان نیز با روحیه آن ها ارتباط معنی داری ندارد (هادی، 1375، 67-66).

مرضیه حیدری در پژوهش خود با عنوان بررسی سطح روحیه معلمان ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان آباد به این نتایج دست یافت که روحیه معلمان و دبیران در ابعاد (ارتباطات، رضایت شغلی، تشریک مساعی، مسایل برنامه درسی، خدمات و تسهیلات آموزشی، حجم کارآموزشی و فشارهای اولیای منطقه) بالا و در سایر ابعاد پایین بوده است. همچنین روحیه دبیران و معلمان زن در ابعاد فوق جز حجم کار آموزشی در مقایسه با معلمان و دبیران مرد بالاتر بوده است و از نظر سنوات خدمت علاوه بر دو بعد فوق در بعدهای فشار های منطقه بر معلمان نیز تفاوت معنی داری بود. علاوه بر این سطح روحیه معلمان دوره های مختلف تحصیلی در ابعاد ارتباطات، کار آموزشی، مسایل برنامه درسی، موقعیت اجتماعی، حمایت جامعه از آموزش و پرورش و خدمات و تسهیلات آموزشی تفاوت معنی داری وجود داشت.

حسین شهرآبادی (1391) در تحقیق خود با عنوان بررسی جو سازمانی و روحیه دبیران شهرستان نیشابور به این نتیجه رسید که بین جو سازمانی با روحیه دبیران دبیرستان های نیشابور رابطه وجود دارد و بین ساختار سازمانی ، پاسخگویی سازمانی، پاداش سازمانی، خطرپذیری سازمانی، صمیمیت سازمانی، حمایت سازمانی ، استانداردهای سازمانی، تضاد سازمانی و هویت سازمانی با روحیه دبیران دبیرستان های نیشابور رابطه وجود دارد.

بهروزی (13733) نشان داد که روش مدیریت روابط مدار با روحیه، همبستگی مستقیم دارد، اما روش مدیریت کارمدار با روحیه ی معلمان همبستگی معکوس دارد.

فصل سوم:

روش تحقیق

مقدمه

در این فصل ضمن پرداختن به روش تحقیق جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری، ابزار پژوهش و روایی و اعتبار آن و همچنین روش های آماری مورد استفاده معرفی خواهد گردید.

روش تحقیق :

یکی از انواع روش های تحقیق توصیفی - تحقیق همبستگی است. در این تحقیق رابطه میان متغیرها بر اساس هدف و فرضیات تحقیق تحلیل می گردد. در تحقیقات همبستگی دو متغیری هدف میزان هماهنگی تغییرات دو متغیر است. در تحقیقاتی که از تحلیل رگرسیون استفاده می گردد، هدف معمولاً پیش بینی یا رابطه همزمان یک یا چند متغیر ملاک (وابسته) از یک یا چند متغیر پیش بین (مستقل) است (سرمد، بازرگان، حجازی، 1381).

هنگامی که محقق، چند دسته از اطلاعات مختلف مربوط به یک گروه یا یک دسته اطلاعات از دو یا چند گروه را در اختیار دارد، می تواند از تحقیق همبستگی استفاده کند. چرا که این روش برای مطالعه میزان تغییرات در یک یا چند عامل در اثر تغییرات یک یا چند عامل دیگر است. این تحقیق در صدد پاسخگویی به این سوال است: آیا رابطه ای بین این دو دسته اطلاعات وجود دارد یا نه؟ (اسماعیلی، بیابنگرد، 1381).

با توجه به توضیحات فوق، از آنجاییکه در این تحقیق محقق در هدف اصلی و فرصیه های تحقیق بدنبال رابطه بین دو یا چند متغیر می باشد از روش تحقیق توصیفی به شیوه همبستگی استفاده شد.

جامعه آماری :

جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان در سال 1392 که تعداد کل آن ها 92 نفر با پست اردوگاه و کانون های فرهنگی تربیتی می باشد

نمونه آماری:

در این پژوهش با توجه محدود بودن حجم جامعه، در دسترس بودن کلیه جامعه آماری مورد سرشماری قرار گرفت، بدیت ترتیب از شیوه نمونه گیری خاصی استفاده نشد کل جامعه به عنوان نمونه انتخاب گردیدند .

ابزار گرد آوری اطلاعات

در این پژوهش با استفاده از دو روش کتابخانه ای و میدانی داده ها و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری گردیده است. در بخش مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه ای و فیش برداری استفاده شده و به منظور بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان از ابزار پرسشنامه استفاده شده است.

معرفی ابزار

در این پژوهش از چهار پرسشنامه (سبک های مدیریت تعارض، تعهد سازمانی، روحیه کارکنان و مشخصات فردی) استفاده شده است، به منظور تعیین شرح حال فردی کارکنان اداره آموزش و پرورش از پرسشنامه مشخصات فردی استفاده شد .

پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض

این پرسشنامه حاصل تلاش رحیم (1985) و نظریه پردازان برجسته رفتار سازمانی، همانند رابینز (1998) است و دارای یک الگو و ابزار جامع برای سنجش سبک های مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، اجتناب، انسجام و مصالحه) است. این پرسشنامه شامل 15 سؤال می باشد که با روش لیکرت از 1 تا 5 نمره، نمره گذاری شده است امتیاز و تفسیر نتایج به شرح ذیل می باشد.

پاسخ های آزمون بر روی یک مقیاس 5 درجه ای در طیف لیکرت می باشد:

کاملاً موافقم، موافقم، تاحدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم تنظیم شده است

نمره گذاری برای گزینه کاملاً موافقم (5نمره)، موافقم (4 نمره)، تاحدودی (3نمره)، مخالفم (2 نمره) و کاملاً مخالفم (1نمره) می باشد.

پاسخ های خود (شماره های انتخابی) را مورد به مورد در 5 طبقه زیر وارد کنید و سپس به هر سبک 3 امتیاز اضافه نمایید. در ضمن هیچ جواب درست یا غلطی وجود ندارد زیرا تفاوت های فردی مدنظر قرار می گیرد.

جدول 1-3 نحوه ی امتیاز بندی پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض

سبک رقابت		سبک همکاری		سبک اجتناب		سبک مصالحه		سبک انسجام	
مورد	امتیاز	مورد	امتیاز	مورد	امتیاز	مورد	امتیاز	مورد	امتیاز
1		3		6		2		4	
5		11		10		8		9	
7		14		15		13		12	
جمع		جمع		جمع		جمع		جمع	

سبک اصلی شما جهت مدیریت تعارض عبارت است از سبکی که دارای بالاترین جمع امتیاز باشد

سبک کمکی شما جهت مدیریت تعارض عبارت است از دومین سبکی که دارای بالاترین جمع امتیازات است (مجیدی، 1377).

پرسشنامه تعهد سازمانی:

پرسشنامه تعهد سازمانی در سال 1974 توسط پورتر و همکاران ساخته شد است. این پرسشنامه در سال 1370 در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اهواز، توسط حسین شکرکن و پاکاری ترجمه و تنظیم شده است. پرسشنامه مذکور شامل 15 سؤال می باشد. این پرسشنامه تعهد سازمانی را اندازه گیری می کند و آزمودنی باید پاسخ مورد نظر با عددی که بیش تر نمایانگر احساس است، مشخص کند. گویه های این پرسشنامه مشخص می کند که هرکارمند، تا چه اهداف و ارزش های سازمانی را می پذیرد، به چه میزان به تلاش فوق العاده برای موفقیت سازمان دارد و چقدر به ادامه عضویت در سازمان علاقه مند است.

نمره گذاری پرسشنامه تعهد سازمانی بر اساس یک مقیاس 7 درجه ای اندازه گیری می شود. اما در این پژوهش از مقیاس 5 درجه ای در طیف لیکرت استفاده شده است. بدین ترتیب که کاملاً موافقم (5نمره)، موافقم (4نمره)، تاحدودی (3نمره)، مخالفم (2 نمره) و کاملاً مخالفم (1نمره) اختصاص داده می شود. مجموع نمرات به دست آمده، معرف نمره نهایی آزمودنی می باشد (ثابتی، 1379).

پرسشنامه روحیه کارکنان

این پرسشنامه توسط خانم اعظم اسداللهی (دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی) در سال 1383 طراحی و تنظیم شده است. پرسشنامه مذکور شامل 27 سؤال می باشد. ایشان نیز برای طراحی پرسشنامه مذکور از دو پرسشنامه روحیه کارکنان خانم زهرا انصاری و آقای محمدقلی

شیرازی کمک گرفته اند. این پرسشنامه میزان روحیه کارکنان را اندازه گیری می کند و آزمودنی باید پاسخ مورد نظر با عددی که بیش تر نمایانگر احساس است، مشخص کند. این پرسشنامه شاما شش عامل عمده روحیه یعنی (صحت و تناسب سرپرستی، رضایت خاطر از نوع کار، جوشش با همکاران، رضایت از هدف و مقصد سازمان و میزان اثرآن، رضایت نسبی از میزان عواید و حقوق و صحت و سلامت جسم و روح در محیط کار) را شامل می شود.

نمره گذاری پرسشنامه روحیه کارکنان بر اساس یک مقیاس، مقیاس 5 در جه ای در طیف لیکرت می باشد. بدین ترتیب که کاملاً موافقم (5نمره)، موافقم (4 نمره)، تاحدودی (3نمره)، مخالفم (2نمره) و کاملاً مخالفم (1نمره) اختصاص داده می شود. مجموع نمرات به دست آمده، معرف نمره نهایی آزمودنی می باشد.

اعتبار و روایی

روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوا و با نظر اساتید راهنما و مشاور و چند صاحب نظر خبره در حوزه مورد مطالعه پس از اعمال اصلاحات محدود مورد تأیید قرار گرفت. روایی محتوا به ما اطمینان می دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش های مناسب برای اندازه گیری مفهوم سنجش را در بر دارد. هر قدر عناصر مقیاس گسترده تر و مفهوم مورد سنجش را بیش تر در بر گیرند، روایی بیش تر خواهد بود. اعتماد یا پایایی مسئله کمی و تکنیکی است و بیشتر ناظر به این سؤال است که ابزار اندازه گیری با چه دقت و صحتی پدیده یا صفت مورد نظر را اندازه گیری می کند. ضریب آلفای کرونباخ از عمومیت بیشتری در این روش برخوردار است. اصولاً این روش برای محاسبه انسجام درونی ابزار اندازه گیری یا مقیاس ها بکار می رود. زمانی که مقیاسی از نوع لیکرت وجود داشته باشد و محقق بخواهد از طریق گویه های مختلف یک مفهوم پیچیده را اندازه گیری کند برای سنجش انسجام درونی مقیاس می توان از آماره آلفای کرونباخ استفاده کرد. اگر مقدار بدست آمده از آماره آلفای کرونباخ بیشتر از 0/70 باشد پایایی ابزار اندازه گیری، قابل قبول تلقی می گردد. اما علاوه بر آلفای کرونباخ گزینه ای وجود دارد که نشان می دهد با حذف هر یک از گویه ها چه تغییری در مقدار آلفا ایجاد می گردد. از طریق بررسی مقادیر این بخش می توان تصمیم گرفت که در صورت حذف کدام گویه یا گویه ها مقدار آلفا افزایش می یابد. این گونه گویه ها، مواردی هستند که با سایر گویه ها سازگار نبوده و لذا به حذف آنها دقت اندازه گیری مقیاس افزایش می یابد. اگر مقدار بدست آمده کمتر از 0/70 باشد باید عمل حذف گویه های با آلفای پایین تا جایی ادامه یابد که مقدار آلفای نهایی به 0/70 یا بیشتر از آن برسد (شهرآبادی، 1391. 72)

پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش به دلیل استاندارد بودن لزوماً دارای روایی و پایایی مناسب می باشند. پایایی یا اعتبار یک ابزار توسط آزمون هم برای ثبات و هم سازگاری به کار گرفته می شود.

سازگاری دلالت می کند بر این که پرسش هایی که یک مفهوم را اندازه گیری می کنند تا چقدر به عنوان یک مجموعه با هم مربوط می باشند. آلفای کرانباخ یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می کند، آلفای کرانباخ بر حسب میانگین همبستگی داخلی میان پرسش هایی که یک مفهوم را می سنجند، محاسبه می شود. هر قدر آلفای کرانباخ به عدد 1 نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیش تر است. که در این تحقیق نیز از همین ابزار استفاده شد. ابزار دیگر اعتبار سازگاری که در موقعیت های خاص استفاده میشود، ضریب اعتبار دو نیمه کردن است. از آن جا که این روش همبستگی میان دو نیمه از یک مجموعه را منعکس می کند، ضرایب بر حسب چگونگی دو نیمه شدن مقیاس تفاوت می کنند. در کل در اغلب موارد آلفای کرانباخ برای آزمون اعتبار سازگاری داخلی مناسب است. (اوما سکاران، 1385، 294)

در این پژوهش نیز برای اعتباریابی پرسشنامه از ضریب آلفای کرانباخ که مناسب ترین روش برای پرسشنامه های شخصیتی که دارای چند گزینه هستند، استفاده شده است. این ضریب نشان می دهد که تا چه اندازه سؤالات یک تست از همسانی درونی و هماهنگی برخوردار است و در ضمن تمام سؤالات تست متغیر واحدی را اندازه گیری می کنند (اسداللهی، 1383).

روایی و اعتبار پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض

روایی پرسشنامه

این پرسشنامه در کتاب مدیریت رفتار سازمانی رابرت کریتنر و آنجلو کینیکی ترجمه دکتر علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده چاپ و منتشر شده است و در پایان نامه های متعددی از آن استفاده شده است. و در تحقیقات متعددی در زمینه مدیریت تعارض استفاده شده است و برای استفاده از این پرسشنامه با اساتید محترم و افراد خبره در حوزه آموزش و پرورش مشورت شده است.

اعتبار پرسشنامه

این اصطلاح بر دقت اندازه گیری دلالت می کند می خواهیم بدانیم اگر چند بار آزمودنی را برای اندازه گیری یک متغیر به کار گیریم نتایج مشابه اند یا متفاوت؟

در تحقیقی که توسط رابینز (1998) انجام گرفته است پایای این پرسشنامه 0/81 بدست آمده همچنین در پژوهش دکتر میرحسین سیدعامری (1388) انجام داد ضریب پایای پرسشنامه 0/67 بدست آمد.

هر چند اعتبار پرسشنامه به کاربرده شده، در سطح بالا تأیید شده است، ما نیز برای تعیین اعتبار پرسشنامه مربوط به سبک های مدیریت تعارض نمونه مقدماتی 25 تایی را در فاصله زمانی دو هفته باز آزمایی نموده، و پاسخ هر یک از افراد ثبت و نتایج در جدول را ارائه داده ایم. ضریب آلفای کرانباخ برای این پرسشنامه بیش از 0/78 است و این اعتبار پرسشنامه به کار برده شده را تأیید می کند (مجیدی، 1377).

جدول 2-3 ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه سبک های مدیریت تعارض

مدیریت تعارض	
تعداد سؤالات	15
اندازه نمونه	25
ضریب آلفای کرانباخ	0/781

روایی و اعتبار پرسشنامه تعهد سازمانی

روایی پرسشنامه

این پرسشنامه در کتاب سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی دکتر سید محمد مقیمی و آزمونهای روانشناختی دکتر محمد ساعتچی چاپ و منتشر شده است و در پایان نامه های متعددی از آن استفاده شده است. و در تحقیقات متعددی در زمینه تعهد سازمانی استفاده شده است و برای استفاده از این پرسشنامه با اساتید محترم و افراد خبره در حوزه آموزش و پرورش مشورت شده است. به عنوان مثال پورتنی (1972) روایی 0/70 را گزارش نموده است

اعتبار پرسشنامه

در مورد اعتبار این پرسشنامه محققان زیادی در داخل و خارج کشور گزارش ارائه داده اند به طور مثال پورتنی (1979) برای آن ضریب اعتبار 0/90 و نیز مائودی ضریب اعتبار 0/91 و حافظیان (1379) ضریب اعتبار 0/92 و حافظی با استفاده از روش بازآزمایی، ضریب اعتبار 0/90 را برای این پرسشنامه گزارش نموده اند. بنابراین همه ی موارد مذکور دلالت بر روایی و اعتبار مناسب و قابل قبول پرسشنامه دارد. هر چند اعتبار پرسشنامه به کاربرده شده، در سطح بالا تأیید شده است، ما نیز برای تعیین اعتبار پرسشنامه مربوط به سبک های مدیریت تعارض نمونه مقدماتی 25 تایی را در فاصله زمانی دو هفته باز آزمایی نموده، و پاسخ هر یک از

افراد ثبت و نتایج در جدول را ارائه داده ایم. ضریب آلفای کرانباخ برای این پرسشنامه بیش از 0/895 است و این اعتبار پرسشنامه به کار برده شده را تأیید می کند (ثابتی، 1379).

جدول 3-3 ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	
تعداد سؤالات	15
اندازه نمونه	30
ضریب آلفای کرانباخ	0/895

روایی و اعتبار پرسشنامه روحیه

روایی پرسشنامه

این پرسشنامه، توسط خانم ین پرسشنامه توسط خانم اعظم اسداللهی (دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی) تنظیم شده است. این پرسشنامه توسط اساتیدی برجسته رشته مدیریت (دکتر علی علاقه مند، علی دلاور و دکتر عباس پور) مورد تأیید قرار گرفته است همچنین برای استفاده از این پرسشنامه با اساتید محترم و افراد خبره در حوزه آموزش و پرورش مشورت شده است.

اعتبار پرسشنامه

در تحقیقی که توسط خانم زهرا اسداللهی (1383) صورت گرفت ضریب اعتبار این پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرانباخ 0/83 بدست آمد. همچنین با توجه به این که برای طراحی این پرسشنامه از پرسشنامه های روحیه کارکنان خانم زهرا انصاری (1376) با ضریب اعتبار 0/78 و محمد قلی شیرازی (1374) 0/81 استفاده شده است. نشانگر این موضوع می باشد که پرسشنامه از لحاظ روایی و اعتبار قابل قبول و مناسب می باشد.

هر چند اعتبار پرسشنامه به کاربرده شده، در سطح بالا تأیید شده است، ما نیز برای تعیین اعتبار پرسشنامه مربوط به سبک های مدیریت تعارض نمونه مقدماتی 25 تایی را در فاصله زمانی دو هفته باز آزمایی نموده، و

پاسخ هر یک از افراد ثبت و نتایج در جدول را ارائه داده ایم. ضریب آلفای کرانباخ برای این پرسشنامه بیش از 0/81 است و این اعتبار پرسشنامه به کار برده شده را تأیید می کند (اسداللهی، 1383).

جدول 3-4 ضریب آلفای پرسشنامه روحیه کارکنان

روحیه	
تعداد سؤالات	27
اندازه نمونه	30
ضریب آلفای کرانباخ	0/812

روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش با توجه به هدف و فرضیه های ارائه شده که دارای مقیاس فاصله ایی بودند از آما توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس) استفاده شد. علاوه بر این به منظور تحلیل استنباطی و بدست آوردن میزان همبستگی بین متغیرها در فرضیه 2، 3، 4 و 5 چون رابطه بین دو متغیر مورد نظر بود و مقیاس فاصله ایی با پیش فرض توزیع نرمال برای دو متغیر استفاده شد، لذا ضریب همبستگی محاسبه شده، ضریب همبستگی پیرسونی باشد.

در صورتی که هدف پیش بینی یک متغیر ملاک از چند متغیر پیش بین باشد از مدل رگرسیون چند گانه استفاده می شود. در رگرسیون چند گانه هدف پیدا کردن متغیرهای پیش بینی است که متغیر ملاک را چه به تنهایی و چه مشترکاً پیش بینی کند. ورود متغیرهای پیش بین در تحلیل رگرسیون به شیوه های گوناگون است (سرمد و همکاران، 1381).

با توجه به توضیحات بالا در ایت تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل برای فرضیه اصلی پژوهش که دارای دو متغیر پیش بین (سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمان) با یک متغیر ملاک (روحیه شغلی) بود و از آنجاییکه خود سبک مدیریت تعارض شامل 5 سبک مستقل بود از تحلیل رگرسیون چند گانه به شیوه گام به گام استفاده شد. در این روش ابتدا هر دو متغیر اصلی وارد معادله رگرسیون شده سپس 5 سبک مدیریت تعارض بصورت سلسله مراتبی وارد معادله گردیدند.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی:

در این قسمت خلاصه توصیف آماری داده ها (از قبیل برخی از شاخص های مرکزی و پراکندگی داده ها) ارائه شده است.

جدول 1-4 جدول شاخصهای آماری مربوط به نمرات روحیه کارکنان ، تعهد سازمانی ، سبکهای مدیریت تعارض و سن آزمودنیها

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	کمترین	بیشترین
روحیه کارکنان	92	97/9	15/08	227/6	60	129
تعهد سازمانی	92	94/7	8/9	80	25	75
مدیریت تعارض	92	51	9/1	83/7	18	74
	92	9/4	2/5	6/6	4	15
	92	10/9	2/08	4/3	6	15
	92	10/07	2/3	5/3	5	15
	92	10/5	2/1	4/4	6	15
	92	10/2	2/1	4/5	5	15
سن	92	53/3	7/4	44/1	22	52

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می شود تعداد آزمودنیها 92 نفر می باشد که میانگین نمرات آنها درروحیه کارکنان 97/9 ، در تعهد سازمانی 49/7 ، در نمره کل مدیریت تعارض 51 ، در سبک رقابت 9/4 ، در سبک همکاری 10/9 ، در سبک اجتناب 10/07 ، در سبک مصالحه 10/5 در سبک انسجام 10/2 و میانگین سن آزمودنیها 35/3 می باشد

جدول زیر نشان می دهد که 6 نفر از آزمودنیها دارای مدرک دیپلم ، 31 نفر فوق دیپلم ، 49 نفر لیسانس ، 6 نفر فوق لیسانس و کل آزمودنیها 92 نفر می باشند

جدول 2-4 جدول توزیع فراوانی آزمودنیها بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	6	6/5
فوق دیپلم	31	33/7
لیسانس	49	53/3
فوق لیسانس	6	6/5
کل	92	100

آمار استنباطی

در این قسمت به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

فرضیه اصلی:

بین سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی کارکنان رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از رگرسیون چند متغیره به شیوه پیش رونده استفاده شده است. در این روش به ترتیب متغیری که بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته دارد وارد معادله می گردد . و متغیری که همبستگی معنی دار نداشته باشد از معادله خارج می گردد .

در ابتدا ضرائب تعیین بین سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد .

با توجه به اینکه ما دو متغیر پیش بین داریم (سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی) و سبکهای مدیریت دارای پنج نوع سبک می باشد بنابراین پنج مدل خواهیم داشت که در هر مدل ضرائب تعیین متفاوتی را خواهیم داشت . اطلاعات مربوط به ضرائب همبستگی و تعیین این پنج مدل در جدول زیر آمده است:

جدول 3-4 جدول ضرائب تعیین بین سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی

مدل	ضرب همبستگی	ضرب تعیین
1	0/50	0/25
2	0/59	0/34
3	0/59	0/34
4	0/59	0/35
5	0/59	0/35

جدول فوق ضرائب همبستگی و تعیین بین انواع سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی را نشان می دهد. در این جدول در مدل 1 تعهد سازمانی و سبک رقابت پیش بینی کننده روحیه شغلی کارکنان می باشند که 0/25 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند . در مدل 2 سبک همکاری نیز به پیش بینی کننده های فوق اضافه می شود که 0/34 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند و در مدل شماره 3 سبک اجتنابی نیز به آن اضافه می شود که 0/34 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند. در مدل شماره 4 سبک مصالحه نیز به آن اضافه می شود که 0/35 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند. و در نهایت در مدل شماره 5 سبک انسجام نیز به آن اضافه می شود که 0/35 از تغییرات روحیه شغلی کارکنان را پیش بینی می کنند. می توان گفت کل متغیر های مورد مطالعه شامل سبک های مدیریت تعارض و چهار سبک آن به همراه تعهد سازمانی تنها 0/35 درصد از تغییرات روحیه سازمانی را تحت تاثیر خود داشته اند . 0/65 درصد باقی مانده توسط سایر متغیرها روحیه شغلی را تحت تاثیر دارد . لازم به ذکر است سبک رقابت بعلت رابطه بسیار اندک و کاهش درصد تعیین وارد محاسبات نشد .

حال به منظور رابطه پیش بین متغیر های سبک مدیریت سازمانی (شامل سبک رقابت - سبک همکاری - سبک اجتناب - سبک مصالحه و سبک انسجام) و تعهد سازمانی با روحیه شغلی جامعه مورد مطالعه از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد . بدین ترتیب که ابتدا تعهد سازمانی و بعد به ترتیب سبک های یاد شده وارد معادله شدند . نتایج این تحلیل در جدول شماره 4-4 درج شده است . با توجه به نتایج این جدول

مشخص می شود در گام اول تعهد سازمانی و سبک رقابت وارد معادله شدند که تعهد سازمانی معنی دار اما سبک رقابت معنی دار نبود . در گام دوم سبک همکاری نیز به معادله اضافه شد در این گام نیز تنها سبک رقابت معنی دار نبود . در گام سوم سبک اجتنابی وارد معادله شد . در این گام متغیر های پیش بین سبک رقابت و اجتنابی معنی دار نبودند . اما سایر متغیر ها معنی دار بودند . در گام چهارم سبک مصالحه وارد معادله شد . در این گام سه متغیر رقابت - اجتنابی و مصالحه معنی دار حاصل نشدند . در گام آخر (پنجم) آخرین سبک که اجتنابی بود وارد معادله شد . پس از ورود کلیه سبک ها در گام پنجم مشخص شد تنها تعهد سازمانی و سبک همکاری معنی دار بوده و سایر سبک ها معنی دار نیستند . بدین ترتیب از 6 متغیر وارد معادله شده 2 متغیر معنی دار و 4 متغیر معنی دار حاصل نشدند . به عبارت دیگر تنها دو متغیر تعهد سازمانی و سبک همکاری با روحیه کارکنان رابطه معنی دار پیش بین داشته و می توانند بعنوان متغیر های پیش بین مناسب برای روحیه کارکنان مورد استفاده قرار گیرند . اما سبک های رقابت ، اجتنابی ، مصالحه و انسجام رابطه معنی دار پیش بین با روحیه کارکنان نداشتند .

جدول 4-4: جدول ضریب رگرسیون سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی با روحیه شغلی

سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل	
		Beta	خطای معیار	B		
0/00	6/7		8/4	56/4	ضریب ثابت	1
0/00	5/3	0/51	0/16	0/86	تعهد سازمانی	
0/78	-0/27	-0/02	0/55	-0/015	رقابت	
0/00	4/7		8/8	42/3	ضریب ثابت	2
0/00	4/7	0/43	0/15	0/73	تعهد سازمانی	
0/12	-1/5	-0/151	0/56	0/88	رقابت	
0/00	3/5	0/34	0/70	2/49	همکاری	
0/00	4/7		9/02	42/8	ضریب ثابت	3
0/00	4/7	0/443	0/15	0/74	تعهد سازمانی	
0/13	-1/5	-0/14	0/56	-0/86	رقابت	
0/00	3/3	0/35	0/75	2/5	همکاری	
0/76	-0/3	-0/03	0/65	-0/20	اجتنابی	
0/00	4/6		9/1	42/0	ضریب ثابت	4
0/00	4/6	0/44	0/15	0/74	تعهد سازمانی	

0/11	-1/5	-0/15	0/57	-0/90	رقابت	
0/01	2/5	0/3	0/86	2/2	همکاری	
0/52	-0/63	-0/07	0/74	-0/74	اجتنابی	
0/43	0/77	0/10	0/95	0/74	مصالحه	
0/00	4/5		9/1	41/5	ضریب ثابت	5
0/00	4/3	0/42	0/16	0/71	تعهد سازمانی	
0/1	-1/6	-0/29	0/6	-0/98	رقابت	
0/01	2/3	0/29	0/89	2/1	همکاری	
0/54	-0/61	-0/07	0/75	-0/4	اجتنابی	
0/55	0/58	0/08	0/99	0/5	مصالحه	
0/56	0/57	0/06	0/85	0/4	انسجام	

باتوجه به انجام رگرسیون خطی به شیوه سلسله مراتبی و تعیین رابطه پیش بین متغیرهای مورد نظر با روحیه شغلی در گام اول متغیرهای تعهد سازمانی و رقابت وارد معادله رگرسیون گردیدند.

با توجه به نتایج حاصل مشخص می شود که تعهد سازمانی در سطح $a=0/01$ ، $(P < 0/01)$ معنی دار بود . اما متغیر رقابت رابطه معنی داری با روحیه شغلی نداشت .

در گام دوم متغیر همکاری به معادله رگرسیون اضافه گردید . با اضافه شدن این متغیر در گام دوم متغیرهای تعهد سازمانی $(P < 0/01)$ و همکاری در سطح $(P < 0/01)$ با روحیه شغلی رابطه معنی دار داشتند و به عنوان متغیر های پیش بین می توان منظور نمود. اما متغیر رقابت در گام دوم نیز با روحیه شغلی رابطه معنی دار نداشت .

در گام سوم متغیر اجتنابی وارد معادله رگرسیون گردید، در این گام متغیر های تعهد سازمانی در سطح $(P < 0/01)$ و همکاری در سطح $(P < 0/01)$ با روحیه شغلی رابطه معنا داری داشتند بنابراین بعنوان متغیر پیش بین معنی دار نبودند .

در گام چهارم متغیر مصالحه وارد معادله رگرسیون گردید . در این گام تنها متغیر تعهد سازمانی و همکاری در سطح $(P < 0/01)$ با روحیه شغلی رابطه معنی دار داشتند، و به عنوان متغیرپیش بین روحیه شغلی را می توان مورد استفاده قرار داد. سایر متغیر ها شامل رقابت ، اجتنابی و مصالحه با روحیه شغلی رابطه معنی داری نداشتند.

در گام پنجم آخرین متغیر مورد مطالعه که انسجام بود وارد معادله شد . باتوجه به ورود این متغیر همه متغیر های مورد نظر در گام پنجم وارد معادله رگرسیون گردیدند. نتایج حاصل نشان داد که در این گام ضریب ثابت و متغیر تعهد سازمانی و همکاری در سطح $(P < 0/01)$ با روحیه شغلی رابطه معنی داری داشتند. اما متغیر های رقابت، اجتنابی، مصالحه و انسجام با روحیه شغلی رابطه معنی داری نداشتند . بنابراین متغیرهای تعهد سازمانی و همکاری بعنوان متغیر های پیش بین برای روحیه شغلی در سطح $(P < 0/01)$ را می توان در نظر گرفت. اما سایر متغیرها (رقابت، اجتنابی، مصالحه و انسجام) را نمی توان وارد معادله پیش بینی رگرسیون روحیه شغلی نمود.

بنابراین با توجه به نتایج حاصل معادله پیش بین روحیه شغلی بر اساس متغیرهای مورد مطالعه به شرح زیر می باشد .

$$(رقابت) 0/29 + (تعهد سازمانی) 41/5 + 0/42 = (\text{روحیه شغلی})$$

فرضیه های فرعی:

1- بین سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول 4-6 جدول ضرائب همبستگی بین تعهد سازمانی با سبکهای مدیریت تعارض

تعهد سازمانی		رقابت	همکاری	اجتناب	مصالحه	انسجام
تعهد سازمانی	ضریب همبستگی	0/27	0/31	0/32	0/32	0/40
	سطح معناداری	0/01	0/03	0/02	0/02	0/00

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می شود تمام ضرائب همبستگی معنادار شده است. یعنی تعهد سازمانی با تمامی سبکهای مدیریت تعارض دارای رابطه مثبت معنی داری دارد.

2- بین سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان رابطه وجود دارد

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است .

جدول 4-7 جدول ضرائب همبستگی بین سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان

روحیه شغلی		رقابت	همکاری	اجتناب	مصالحه	انسجام
ضریب همبستگی	0/11	0/41	0/23	0/38	0/35	
سطح معناداری	0/29	0/00	0/023	0/001	0/001	

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می شود فقط ضریب همبستگی بین روحیه شغلی با سبک رقابت معنادار نشده و مابقی ضرائب همبستگی معنادار شده است .

3- بین تعهدسازمانی با روحیه کارکنان رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول 4-8 جدول ضریب همبستگی بین تعهدسازمانی با روحیه کارکنان

روحیه کارکنان		
ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعهدسازمانی
0/50	0/00	

همانگونه که ملاحظه می شود ضریب همبستگی محاسبه شده معنادار است بدین معنی که بین تعهد سازمانی و روحیه شغلی کارکنان رابطه مثبت معناداری وجود دارد یعنی هر چه تعهد سازمانی بیشتر باشد روحیه شغلی کارکنان بیشتر است و بالعکس.

4- بین روحیه کارکنان با سن کارکنان رابطه وجود دارد.

جدول 4-9 جدول ضریب همبستگی بین سن با روحیه کارکنان

روحیه کارکنان		
ضریب همبستگی	سطح معناداری	سن
0/001	0/99	

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

همانگونه که ملاحظه می شود ضریب همبستگی بین سن و روحیه کارکنان بسیار ضعیف بوده و معنادار نمی باشد.

5- بین روحیه کارکنان با سنوات کارکنان رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول 4-10 جدول ضریب همبستگی روحیه کارکنان با سنوات کارکنان

روحیه کارکنان		
سطح معناداری	ضریب همبستگی	سنوات کار
0/62	0/05	

همانگونه که ملاحظه می شود ضریب همبستگی محاسبه شده بسیار ضعیف می باشد و معنادار نیست بدین معنی که در این تحقیق بین سنوات کار و روحیه کارکنان رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

مقدمه :

تاکنون پژوهش های مختلفی در زمینه سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی و روحیه انجام گرفته است. پژوهش حاضر با عنوان رابطه سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان قوچان صورت گرفته است. هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه میان سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان بود . برای این هدف کلی پنج هدف فرعی طراحی که این اهداف فرعی به فرضیه تبدیل گردیدند تا به جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آن بتوان به هدف است دست یافت . فرضیه های پژوهش رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان بعنوان فرض اصلی و رابطه پنج خرده مقیاس سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان بعنوان سایر فرضیه های تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت . روش تحقیق مورد نظر

همبستگی و تحلیل داده ها با ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون انجام گرفت . جامعه مورد مطالعه شامل کلیه کارکنان اداره آ«وزش و پرورش شهرستان قوچان در سال 1392 بود . که کل این جامعه مورد مطالعه قرار گرفت . داده ها توسط سه پرسشنامه استاندارد شده گرد آوری گردید . پس از جمع آوری داده ها و تحلیل آن ها نتایج زیر بدست آمد . به ترتیب فرضیه های اراپه شده نتایج حاصل مورد بحث و بررسی قرار گرفت که به شرح زیر می باشد :

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی پژوهش این بود که:

بین سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی و روحیه کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج نشان می دهد که تعهد سازمانی و سبک رقابت پیش بینی کننده روحیه شغلی کارکنان می باشند که 0/25 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند ، سبک همکاری نیز به پیش بینی کننده های فوق اضافه می شود که 0/34 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند و سبک اجتنابی نیز به آن اضافه می شود که 0/34 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند. و سبک مصالحه نیز به آن اضافه می شود که 0/35 از تغییرات روحیه شغلی را پیش بینی می کنند. و در نهایت سبک انسجام نیز به آن اضافه می شود که 0/35 از تغییرات روحیه شغلی کارکنان را پیش بینی می کنند.

و همچنین جدول رگرسیون نشان می دهد: در مدل 1 تعهد سازمانی و سبک رقابت پیش بینی کننده روحیه شغلی کارکنان می باشند ($F=15/2$) . در مدل 2 سبک همکاری نیز به پیش بینی کننده های فوق اضافه می شود ($F=15/6$) ، در مدل شماره 3 سبک اجتنابی نیز به آن اضافه می شود ($F=11/6$) ، در مدل شماره 4 سبک مصالحه نیز به آن اضافه می شود ($F=9/3$) و در نهایت در مدل شماره 5 سبک انسجام نیز به آن اضافه می شود ($F=7/8$) همانگونه که ملاحظه می شود در تمامی مدلها F معنادار شده است بدین معنی که تمامی سبکهای مدیریت تعارض با تعهد سازمانی می توانند برای روحیه شغلی کارکنان پیش بینی کننده خوبی باشند و برای تعیین قدرت اثر سبک های مدیریت تعارض و تعهد سازمانی در پیش بینی روحیه شغلی از جدول ضرایب استاندارد استفاده شده، که نتایج حاصل از این جدول بیانگ این است که تعهد سازمانی و سبک همکاری مدیریت تعارض پیش بینی کننده خوبی برای روحیه شغلی همکاران می باشند بدین معنی که پیش بینی می شود

که هر چه تعهد سازمانی بیشتر باشد و نمره سبک همکاری مدیریت تعارض بیشتر باشد روحیه شغلی همکاران بیشتر خواهد بود. پس می توان نتیجه گرفت که سبک همکاری مؤثرترین سبک برای افزایش روحیه کارکنان می باشد.

نتایج بر اساس تجزیه و تحلیل فرضیات فرعی تحقیق

فرضیه اول: بین نواح سبکهای مدیریت تعارض و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

نتایج آمده در فصل چهارم نشان می دهد که ضریب همبستگی بدست آمده بین سبک رقابت با تعهد سازمانی برابر با 0/27 است. سطح معناداری با مقدار P برابر با 0/01 است، ضریب همبستگی بین سبک همکاری با تعهد برابر با 0/31 با سطح معناداری 0/03 است ضریب همبستگی بین سبک اجتناب با تعهد برابر با 0/32 با سطح معناداری 0/02 است، ضریب همبستگی بین سبک مصالحه با تعهد برابر با 0/32 با سطح معناداری 0/02 است و ضریب همبستگی بین سبک انسجام با تعهد برابر با 0/40 با سطح معناداری 0/00 است. که این سطوح معنی داری نشان می دهد که بین همه سبک های مدیریت تعارض با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد، یعنی با افزایش (بهبود) سبکهای مدیریت تعارض، تعهد سازمانی کارکنان افزایش (بهبود) یافته و با کاهش (تضعیف) سبکهای مدیریت تعارض، تعهد کارکنان کاهش (تضعیف) می یابد. و نتایج بیانگر این است که سبک انسجام مؤثرترین سبک برای افزایش تعهد سازمانی و سبک رقابت کم اثرترین سبک برای افزایش تعهد می باشد.

که این تحقیقات متطبق است با پژوهشی که احمد یزدی در سال 1387 در زمینه سبک های رهبری و تعهد سازمانی کارکنان ستادی پلیس استان فارس انجام داد. یزدی از یک نمونه 299 نفری به این نتیجه رسید که بین سبک های رهبری با تعهد سازمانی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد. همچنین نتایج او نشان داد که سبک های مشورتی و مشارکتی بیش تر بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت می گذارند.

همچنین این تحقیقات منطبق با پژوهش حمید شکوری در سال 1385 در زمینه تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهر اسفراین انجام داد. شکوری از یک نمونه 157 نفری به این نتیجه رسید که بین رضایت شغلی معلمان و میزان تعهد سازمانی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سبکهای مدیریت تعارض و روحیه کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

نتایج آمده در فصل چهارم نشان می دهد که ضریب همبستگی بدست آمده بین سبک رقابت با روحیه برابر با 0/11 است. سطح معناداری با مقدار P برابر با 0/29 است، ضریب همبستگی بین سبک همکاری با روحیه

برابر با 0/42 با سطح معناداری 0/00 است ضریب همبستگی بین سبک اجتناب با روحیه برابر با 0/23 با سطح معناداری 0/02 است، ضریب همبستگی بین سبک مصالحه با روحیه برابر با 0/38 با سطح معناداری 0/001 است و ضریب همبستگی بین سبک انسجام با روحیه برابر با 0/35 با سطح معناداری 0/001 است. که این سطوح معنی داری نشان می دهد که بین همه سبک های مدیریت تعارض با روحیه کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد به غیر از سبک رقابت که همبستگی معناداری با روحیه ندارد، همچنین نتایج بیانگر این است که سبک همکاری مؤثرترین سبک برای افزایش تعهد سازمانی و سبک رقابت کم اثرترین سبک برای افزایش تعهد می باشد.

همچنین این نتایج منطبق با پژوهش رحیم و همکارانش (1999) با عنوان « یک بررسی تجربی از مراحل رشد اخلاقی و سبک مدیریت تعارض » است آن ها نتیجه گرفتند که دانشجویان برخوردار از رشد اخلاقی بسیار مناسب در مقایسه با دانشجویان دارای رشد اخلاقی متعارف در برخورد با تعارض های بین فردی بیش تر از سبک همکاری و کمتر از سبک های اجتناب و رقابتی استفاده می کنند.

که این تحقیقات منطبق است با پژوهشی که زهرا پور پیرعلی در سال 1385 در زمینه روحیه و تصمیم گیری مشارکتی در دانشگاه اصفهان انجام داد. پور پیرعلی از یک نمونه 165 نفری که از دو دانشگاه انتخاب شده بودند خواست تا سؤالی را که مربوط به رابطه روحیه اعضای هیئت علمی و تصمیم گیری مشارکتی بود را کامل کنند. که نتایج این را نشان داد که بین تصمیم گیری های مشارکتی با سطح روحیه اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: بین تعهد سازمانی کارکنان و روحیه کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

نتایج آمده در فصل چهارم نشان می دهد که ضریب همبستگی بدست آمده بین دو متغیر برابر با 0/50 است. سطح معنی داری یا مقدار P برابر با 0/000 است. سطح معنی داری نشان می دهد که تعهد سازمانی کارکنان با روحیه کارکنان دارای همبستگی مثبت بالایی است، یعنی با افزایش (بهبود) تعهد سازمانی کارکنان، روحیه کارکنان افزایش (بهبود) یافته و با کاهش (تضعیف) تعهد سازمانی کارکنان، روحیه کارکنان کاهش (تضعیف) می یابد. و همچنین فرضیه ارائه شده مورد تایید است و بین تعهد سازمانی کارکنان و روحیه کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد. در نمودار پراکنش نحوه همبستگی بین دو متغیر، تعهد سازمانی کارکنان و روحیه کارکنان نمایش داده شده است.

ضضضضض

نتایج آمده در فصل چهارم نشان می دهد که ضریب همبستگی بدست آمده بین دو متغیر برابر با 0/05 است. و سطح معنی داری یا مقدار P برابر با 0/62 است. سطح معنی داری نشان می دهد که سناوت با روحیه کارکنان همبستگی بسیار ضعیفی وجود دارد که این مقدار همبستگی معنادار نمی باشد.

محدودیت های پژوهش

هر پژوهشی دارای محدودیتهای است حال چه زیاد چه کم. در این پژوهش نیز با محدودیت هایی رو به رو بودیم.

1- یکی از این محدودیت ها، ترس کارکنان از پخش شدن اطلاعات مربوط به پرسشنامه ها بود و با این که پژوهشگر برای آن ها توضیح داده بود که دسترسی به پرسشنامه ها توسط مدیران امری غیرممکن است. حتی با این که هیچ کدام از پرسشنامه ها اسم و مشخصات نداشت اما باز بعضی از کارکنان که با پژوهش سرو کار نداشته و یا به شدت از مدیریتشان ترس داشتند پژوهشگر را دچار درد سرکردند و گاه پرسشنامه را به پژوهشگر پس نمی دادند. البته با توجه به این که در این پژوهش حجم نمونه کم بود تعداد این افراد نیز بسیار کم بود.

2- محدودیت دیگر این بود که در این تحقیق فقط به برخی از عوامل تأثیر گذار بر سبک های مدیریت تعارض، تعهد سازمانی و روحیه پرداختیم و سایر عواملی که بر سبک های مدیریت تعارض تأثیرگذارند را نادیده گرفتیم.

3- این پژوهش در منطقه جغرافیایی مشخص و خاصی صورت گرفته است و این نیز می تواند یکی از محدودیت ها باشد.

پیشنهادهات

پیشنهاد به مدیران و کارکنان

1- بهره گیری بیشتر از تئوری ها و تکنیک های روانشناسی برای اثر بخشی سبک های مدیریت تعارض بر روحیه و تعهد کارکنان. برای بالا بردن سطح کیفی روحیه و تعهد کارکنان لازم است خدمات و تسهیلات لازم را برای بهزیستی آن ها ایجاد کنیم زیرا از این طریق است که خرسندی از کار در آنها به

وجود می‌آید و در نتیجه منجر به بازده مثبت و پرثمر می‌شود. زیرا موثر بودن افراد در به ثمر رساندن اهداف سازمانی بستگی مستقیم به چگونگی روحیه آنها دارد.

2- آشنا ساختن مدیران با تعارض و مدیریت تعارض جهت تغییر نگرش مدیران نسبت به تعارض و نتیجتاً در الگوهای رفتاری آن‌ها. کنجانیدن عناوین و مطالبی در قالب جزوات و دانستیهای مدیریتی پیرامون تعارض و مدیریت تعارض در سازمان‌ها پردازد. در برنامه‌های آموزشی مدیران ضروری به نظر می‌رسد.

3- ارج نهادن و اهمیت دادن قائل شدن به ارزش‌های افراد در سازمان.

4- اهداف سازمانی برای بالا بردن تعهد و روحیه کارکنان در مدیریت تقویت شود.

5- باید مدیران آموزش و پرورش توجه ویژه‌ای به سبک همکاری که به عنوان سبک غالب برای حل تعارضات و سبکی که بیش‌ترین تأثیر را در بالا بردن تعهد و روحیه کارکنان را دارد را داشته باشند. برای این کار باید مدیران آموزش و پرورش به ارتباطات مؤثر بین کارکنان و مدیران توجه نمایند و برای پیشبرد اهداف سازمانی از نقطه نظرات و دیدگاههای کارکنان خود استفاده کنند.

6- همچنین مدیران آموزش و پرورش باید از سبک رقابت کم‌تر در برخورد با کارکنان استفاده کنند زیرا این سبک باعث پایین آمدن روحیه و تعهد کارکنان می‌شود که این موضوع نیز باعث کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود. برای این کار باید از عدم همکاری کارکنان در اهداف و وظایف سازمانی دوری جست. و کارکنان را به همکاری و انسجام با یکدیگر ترغیب کرد.

7- تشکیل کارگاههای آموزشی برای بالا بردن سطح روحیه و تعهد کارکنان و همچنین آشنا ساختن آن‌ها با انواع سبک‌های مدیریت تعارض برای مدیریت بهتر امور کارکنان

پیشنهاد به سایر پژوهشگران

1- پیشنهاد می‌شود به منظور اطمینان از نتایج آزمون می‌توان، درشش ماه بعد یا یک سال بعد یک آزمون دیگر از همان افراد صورت گیرد و نتایج با یکدیگر مقایسه شود.

2- پیشنهاد می‌شود محققین در پژوهش‌های بعدی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض را با سایر متغیرها بررسی کنند.

3- پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌ها و نهادهای غیرآموزشی این پژوهش انجام شود.

- 4- از آن جا که این تحقیق محدود به مکان و زمان خاص جغرافیایی و منطقه ای بوده، امید است که سایر پژوهشگران با در نظر گرفتن جوانب امر نسبت به اجرای تحقیق هایی مشابه در سایر مناطق اقدام نمایند تا مشمولیت این تحقیق نیز در سایر نقاط بررسی گردد. چرا که ممکن است مواردی باشد که از منطقه ای به منطقه دیگر تفاوت کند و با انگیزه ای در یک ناحیه بیش تر از سایر نواحی چشمگیر باشد. پس نباید تکرار این تحقیق را دال بر بی فایده بودن و یا وقت گذرانی دانست چه بسا، به علت تفاوت های قومی، نژادی، فرهنگی و سیاسی که باعث تفاوت بنیادین در شخصیت افراد می گردد، زمینه های متفاوتی را نیز در میان تعهد و روحیه آن ها ایجاد کند.
- 5- پیشنهاد می شود از سایر متغیرهای دیگر که بر سبک های مدیریت تعارض تأثیر گذار است در سایر پژوهش ها استفاده شود.

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- آشفته تهرانی، امیر، (1357). روابط انسانی در مدیریت، اصفهان، انتشارات دانشگاه اصفهان.
- احمدی فر، شیما، (1376). بررسی تأثیر جو مدرسه بر روحیه ی دبیران دبیرستان های شهرستان کرج ، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- استرون ، حسین . (1998). تعهدسازمانی . مدیریت در آموزش و پرورش . دوره پنجم ، شماره مسلسل 17، ص 7473.
- استیرز، ریچارد دام، پورتر، لیمان دبلیو، (1994). انگیزش و رفتار در کار، ترجمه روح الله علوی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اسماعیلی ، غلامعلی ، بیابانگرد ، اسماعیل . (1381) . روش تحقیق ، تهران ، سنجش .
- الوانی، سید مهدی (1367). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

- الحسینی، سیدحسن، (1380). بالندگی سازمانی، تهران، انتشارات بهاریه.
- الوانی، مهدی، (1372). آسیب شناسی گروه اندیشی در تصمیم گیری، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهارستان، علی، (1383). بررسی سبک های مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد از دیدگاه مدیران، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، شماره 11، صص 109-132
- پرهیزکار، کمال، (1368). روابط انسانی در مدیریت، چاپ اول، تهران، باستان.
- پیشوا، س، (1378). بررسی رابطه جو سازمانی مدارس با میزان تعهد دبیران دبیرستانهای دخترانه ی دولتی شیراز، (پایان نامه ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)، دانشکده ی علوم تربیتی دانشگاه شیراز.
- ثابتی، ز، بررسی رابطه بین جو سازمانی با روحیه معلمان مدارس ابتدایی شهر قمدر سال 1379 (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزش). مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- جاودانی، محمد، (1381). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، دانشکده تحصیلات تکمیلی.
- حافظ نیا، محمدرضا، (1387). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ پانزدهم، انتشارات سمت
- حیدری، مرضیه، رجایی پور، سعید، (1387). بررسی سطح روحیه معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان آباد، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، شماره اول، صص 29-44
- داودآبادی فراهانی، زهرا، (1377) بررسی نقش رضایت شغلی بر میزان تعهدشغلی و سازمانی دبیران دبیرستان های ناحیه 24 آموزش و پرورش مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی مشهد.
- دسلر، گری. (1988). مبانی مدیریت، ترجمه: داوود مدنی. تهران: انتشارات آرین.
- دلاور، علی، (1375). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، تهران، مؤسسه نشر ویرایش.
- دولان، سیمون، رندال، شول (1994). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- رابینز ، استیفن پی (1995). رفتار سازمانی، علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

- رضائیان، علی، (1379). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، سمت

- رضائیان، علی، (1387). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، چاپ سوم، تهران، سمت.

- رنجبریان ، بهرام . (1375). تعهد سازمانی ، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان . سال دهم ، شماره 1 و 2، صص 41- 57.

- زکی، محمدعلی، (1383). بررسی تأثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان دبیرستان های شهر اصفهان، دوماهنامه مصباح، چاپ سیزدهم، شماره 51.

- زندی، (1386). بررسی رابطه هوش هیجانی با انواع سبک های مدیریت تعارض مدیران صنعتی شهر تهران، (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.

- ساروقی، احمد، (1375). بررسی تعهد سازمانی بر تمایل بر ترک خدمت مدیران و کارکنان شرکت راه آهن، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 35، 65-73.

- سرمد ، زهره ، بازرگان ، عباس ، حجازی ، الهه (1381) . روش های تحقیق در علوم رفتاری ، تهران ، آگاه .

- ساعتچی، محمود، کامکاری، کامبیز، گریان، مهناز، (1390). آزمونهای روانشناختی، چاپ دوم، تهران، ویرایش.

- سیدجوادین، سیدرضا، (1386). نظریه های مدیریت و سازمان، چاپ اول، تهران، نگاه دانش.

- سیدعامری، میرحسین، (1388). تبیین رابطه سبک های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت بدنی شهر ارومیه، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره 22، صص 80-67.

- شایان جهرمی، شاپورامین، احمدی، عبدالله، درویش پور فراغه، سکینه، (1388). بررسی رابطه میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره راهنمایی مدارس دخترانه شهر مرودشت ، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، چاپ دوم، شماره سوم، صص 109-130.

- شریعتی، فاطمه، زروندی، نفیسه، (1388). بررسی نقش ارتباط شنود مؤثر و تعهد سازمانی، تهران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره 3، صص 147-170.
- شکری، حمید، (1381). بررسی جوسازمانی مدرسه بر روحیه دبیران و کارکنان دبیرستان های ناحیه سه شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان.
- شهرآبادی، حسین، (1391). بررسی رابطه جو سازمانی با روحیه دبیران دبیرستانهای نیشابور در سال تحصیلی 90-91، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه زنجان.
- شیرازی، ع. 1373. نظریات و کاربردهای مدیریت آموزشی، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.
- فرنچ، درک، ساوارد، هیتز، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1991، 555-119.
- فرهنگی، علی اکبر، حسین زاده، علی، (1384). دیدگاههای نوین درباره تعهد سازمانی، تهران، ماهنامه تدبیر، انتشارات مدیریت صنعتی، شماره 157، صص 14-16.
- کریتنر، رابرت، کینیکی، آنجلو، (2005). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه، علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ اول، تهران، پیام پویا.
- گریفیت، د، (1996). روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ترجمه بخشی، تهران، انتشارات تندر.
- مجیدی، عبدالله، (1377). بررسی تأثیر جابه جایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- مقیمی، سیدمحمد (1383). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ سوم، انتشارات ترمه.
- میرسپاسی، ناصر (1387). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
- میرکمالی، سیدمحمد، (1383). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- میرکمالی، سیدمحمد، (1375). درس نامه روابط انسانی، چاپ چهارم، تهران، نشر یسپرون.
- ناظم، فتاح، قائد محمدی، محمدجواد، (1387). تعهد سازمانی مدیران و مؤلفه های آن در دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، فصلنامه ندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال چهارم، شماره اول، صص 11-28.

- نوروژی، سهراب، (1381). بررسی رابطه بین جو سازمانی مدارس با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان های (عادی - دولتی) نواحی سه گانه آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در سال تحصیلی 1380 - 1381، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (1998). مدیریت رفتار سازمانی، علی علاقه بند، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.

- هرسی، پال و بلانچارد، کنتایچ. (1991). مدیریت رفتار سازمانی. استفاده از منابع انسانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران، جهاد دانشگاهی.

هوی، وین ک، میسکل، سیسیل ج. (2003). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده. چاپ پنجم، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

منابع لاتین:

-Afzalar, R (2002) A Model of Emotional Intelligence and Conflict Managament Strategy, Study in Seven Countries. International Journal of Organizational Analysis, pp 319-323

- Angle, H- And Perry, J (1981), An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly 26.
- Arnold Tannenbaum, Social Psychology of the work Organization, 1993. P.35.
- Davis K. human Relations at Work. New York: MC GrwHill Book Compny:1999. P14.
- Gordon, Judith R.). Organizational Behavior: A Diagnostic APPROACH, Sixth edition, New Jersey: Prentice- Hall Inc., 1999. p.272.
- Greenberg, J & Baron, R.A (2000).. "Behavior in Organizations", Prentice- Hall, Inc, 7 th, Ed.
- Hansol, P.R. et al (2006). Conflict Management of Riparian Disputes. Florida State University. Tallahassee, U.S.A.
- Howard E. Aldrich, Organizations and Environments (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1979), p.94.
- Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M.D. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976), p.889.
- Kimball Wiles. Supervision for Better School. (New York: Harper and Row, 1954). P.227.
- Pondy, L.R Organization Conflict: concept and Models, Administrative Science Quarterly, 1967, p.297.
- Rahim. Afzalur and et al (1999) An empirical study of the stages of morale development styles/ International Journal of Conflict.
- Shiuan, C. B & Yu, J.H. (2003). "Organizational commitment, Supervisory commitment And Employer Outcomes In The Chinese Context Proximal Hypothesis Or Global Hypothesis".
- Thomas Kenneth (1976) Conflict and conflict Management. In M. D. Dunnette (ed.) handbook of industrial and organization Psychology. Chicago: Rand McNally, p.899-935
- Watts, Jr. J.A. and R. Robert Callister, Conflict and Its Management Journal of Management, No.3, 1995, p.537.
- William G. Scott: Organization Theory, (Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967), p.72.

<http://www.zibaweb.com>.

پيوست

Abstract

One of the ways to preserve this resource managers, organizational commitment and increased staff morale is created.

Main objective: The main objective of the study was to investigate the relationship between conflict management styles and organizational commitment and morale of

staff education city of Nishapur in 1391. In this regard, the conflict management styles and organizational commitment and morale Karkarknan research hypotheses were formed.

Method: This study is a descriptive correlational. Morgan involved in this study of 92 120 subjects were selected. In this study of four questionnaires (conflict management styles, organizational commitment, morale and employee identification information) is used to measure the variables.

Results: Data analysis using Spss software. Based on the analysis of the data showed that depletion of conflict between the spirit and the style of management that there was Hmbstartbat Organizational commitment, there is also a correlation between Organizational commitment and morale of employees. But the demographic data variables significantly associated with employee morale there. D. no. Was also identified as the most effective style of working styles and organizational commitment to leveraging the spirit and style of Basho competition is minimal effect on the morale and commitment of staff.