

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله



بررسی منابع تعارض سازمانی (نمونه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر)

مریم آقا ابراهیمیان

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، کارمند دانشگاه آزاد اسلامی، ماهشهر، ایران

Maryamebrahimi202@yahoo.com

چکیده:

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره و عادی ما است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. فعالیت های سازمانی نیز مستلزم تعامل بین افراد و گروه های سازمان می باشد. در سازمان ها افراد مختلفی در رده های گوناگون مشغول انجام فعالیت ها و وظایف خود می باشند. لازمه انجام این فعالیت ها ارتباط دوجانبه یا چندجانبه افراد با هم دیگر بوده که می توانند زمینه ساز ایجاد تعارض باشند. تعارض در دانشگاه و مکان های آموزشی نیز پدیده ای است که بیش از هر موضوع گروهی دیگر افکار مدیران و کارکنان را به خود جلب کرده است، لذا آگاهی از عوامل و منابع ایجاد کننده تعارض در دانشگاه ها و واحدهای آموزشی می تواند در توسعه و اشاعه علم و برخورداری از جامعه علمی پویا نقش اساسی داشته باشد. هدف پژوهش حاضر نیز بررسی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ماهشهر بود. نمونه آماری کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر بود که از طریق روش تمام شماری ۱۵۴ نمونه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. برای گردآوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته ۳۵ سوالی استفاده شد. نتایج ۶ بعد منابع تعارض سازمانی را نشان داد: اهداف و افق های ناسازگار، تفاوت های فردی و شخصیتی، تداخل اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، وابستگی متقابل وظایف، نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها.

واژه های کلیدی: تعارض، تعارض سازمانی، منابع تعارض.



مقدمه:

سازمان ها نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها، از افراد تشکیل شده اند و آن چه که امروز در بین اهل فن با اتفاق نظر به یقین تبدیل شده است نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده اصلی این نهادها است. نیروی انسانی موثرترین و مهم ترین رکن تحولات اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی هر کشور و انسان شریف ترین و با ارزش ترین سرمایه و منبع عظمت و کمال هر سازمان محسوب می شود. نیروی انسانی متخصص و متعهد در یک سازمان با کردار، اعمال و اتخاذ تصمیم های صحیح و به موقع، خود می تواند همواره برای سازمان ارزش اضافی و ثروت ایجاد نماید.

ارتباطات سازمانی هر چند رشته ای نو در پهنه علوم انسانی است، اما به سرعت رشد یافته و نظر بسیاری از متفکران علوم رفتاری را به خود جلب کرده است تا جایی که بسیاری از دشواری های سازمانی را تحلیل و برای آن ها راه حل مناسب یافته است. برخی از متفکران ارتباطات سازمانی که در سال های اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارسایی های سازمانی پرداخته اند، بر این اعتقادند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر، کارهای مربوط به خود را انجام می دادند. ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت های آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدف های سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیت های آن است. در سال های اخیر، منابع انسانی در سازمان ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان به شمار می رود (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر سازمان ها منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر حصول اهداف خود را نخواهند داشت و بلاشک در سازمان ها، افراد برای کسب قدرت و منافع در بین خود به رقابت می پردازند و تلاش می کنند بین آن ها اختلاف عقیده و ارزش گذاری وجود دارد و در مورد تقدم امور و اهدافشان تضادهایی دیده می شود. در واقع وجود این نوع تفاوت ها و تضادها برای ادامه حیات سازمان ها لازم است تا سازمان ها بتوانند خود را با دنیای دور و بر خود مطابقت دهند. دانشگاه به عنوان یک عامل اجرایی در آموزش و تربیت فرد و هدایت وی به سمت شهروندی موثر و مفید به حال جامعه، دارای نقش موثر بوده و بدون تردید تامین کننده نیروی انسانی مورد نیاز جامعه در آینده خواهد بود. به همین دلیل امروزه در جوامع مختلف، دانشگاه ها از نظر کمی و کیفی رشد و گسترش یافته و تقاضا برای ورود به آن ها روز به روز زیاده تر می شود و تعداد کثیری دانشجویان برای تحصیل و برخورداری از مزایای آن به دانشگاه ها روی می آورند. از جمله مسائلی که دانشگاه به عنوان یک سازمان با آن روبرو است، مساله تعارض و عدم موافقت ها است. فعالیت های سازمانی مستلزم تعامل بین افراد و گروه های سازمان می باشد. در سازمان ها افراد مختلفی در رده های گوناگون مشغول انجام فعالیت ها و وظایف خود می باشند. لازمه انجام این فعالیت ها ارتباط دوجانبه یا چندجانبه افراد با هم دیگر بوده که می توانند زمینه ساز ایجاد تعارض باشند. آن چه که در این تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت، به طور خاص منابع ایجاد تعارض ها در دانشگاه آزاد واحد بندر ماهشهر به عنوان یک سازمان است. امروزه صاحب نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر هم کاری و هم دلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آن ها است. تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره و عادی ما است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی مبدل شده است. لذا نیروهای انسانی سازمان امروزه پیشینه ناخوشایندی از تعارض دارند و به آن به عنوان یک پدیده منفی نگاه می کنند. تعارض زمانی اتفاق می افتد که فرد یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا



نیازها، خواسته ها و اهداف و ارزش های آن ها متفاوت است. لذا آگاهی از دانش و مهارت های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می رسد. چنانچه حتی برخی معتقدند که دانش این که چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه این که بدانید چگونه بخوانید و بنویسید و صحبت کنید، مهم است (پارساییان، ۱۳۷۵). تعارض به عنوان یک پدیده مخرب و ویرانگر معرفی شده است، ولی مطالعات و بررسی ها نشان داده است که وجود تفاوت و اختلاف، الزاماً زیان آور و مخاطره آمیز نیست بلکه می تواند سازنده نیز باشد. امروزه نگرش ها نسبت به تعارض تغییر یافته است. اکنون اعتقاد بر این است که هرگاه دو یا چند نفر با هم زندگی کنند، به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاه ها، انتظارات و ارزش های متفاوت آنان امکان پدید آمدن تعارض وجود دارد و نمی توان آن را به طور کلی از بین برد. تعارض می تواند برای عملکرد یک گروه سازنده یا مخرب باشد. سطوح تعارض می تواند از بسیار بالا تا بسیار پایین در نوسان باشد. هر دو نهایت تعارض حداکثر و حداقل، مانع عملکرد مطلوب می شود. مطلوب ترین سطح تعارض آن حدی است که از رکورد جلوگیری، خلاقیت را تشویق و تنش را کاهش دهد. بنابراین هنگامی که تعارض در سطح افراطی یا کم قرار گیرد، می تواند اثربخشی گروه را کاهش دهد (نصرافهانی، ۱۳۷۲). باید توجه داشت که تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به صورت استاندارد و یک خط مشخص امکان پذیر نیست. زیرا هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول و یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک حد از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک گروه خاص شود. در عین حال همان تعارض در گروه دیگر یا در همان گروه در زمان دیگر بسیار مخرب باشد. اما آن چه مسلم است تعارض در حد افراطی آن به هیچ وجه سازنده نمی تواند باشد (آسترکی، ۱۳۸۴). به همین دلیل اگر سازمانی به یک وضع مطلوب و آرمانی برسد که در آن هیچ تعارضی وجود نداشته باشد، آن سازمان دارای مسأله و مشکل خواهد بود. وجود تعارض علامت یا نشانه ای از توانمندی، فعال بودن و دوام سازمان است. ولی زمانی که مقدار آن زیاد شود یا شدت یابد، به صورت یک مسأله درخواهد آمد و نیز زمانی زیان آور می شود که سازمان بخواهد بدان وسیله، انگیزه ایجاد کند، یعنی مدیریت بخواهد گروه های مخالف و رقیب را رویاروی هم قرار دهد و به اصطلاح بخواهد با تفرقه افکندن حکومت کند (دفت، ۱۳۸۰).

به طور کلی تعارض سازگار می تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمان ها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارت اند از: درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و درون سازمانی (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

تعارض در سازمان ها بر اثر منابع مختلفی به وجود می آید که برخی از آن ها عبارتند از:

- اهداف و افق های زمانی ناسازگار: عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، اهداف بخش های مختلف سازمان
- اهداف فرد و سازمان می تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.
- تفاوت های فردی و شخصیتی
- تداخل اختیارات: زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می کنند.
- سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ: اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد عامل بالقوه ای برای ایجاد تعارض می شود.
- وابستگی متقابل وظایف: هنگامی که افراد، گروه ها یا بخش هایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند.
- منابع ناکافی: هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آن ها تعارض ایجاد شود.

بسته به اینکه ما چه راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم نتایج و پیامدهای متفاوتی نصیبمان خواهد شد (شرمرهمرو

دیگران، ۱۹۹۷).

چنانچه در مطالب فوق بیان شد، بررسی منابع تعارض سازمانی یکی از مهم ترین اقدامات در مدیریت تعارض سازمانی است.

لذا سوال اصلی پژوهش به صورت زیر تدوین می شود:

منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر کدامند؟



امروزه تعارض فکر بسیاری از مدیران را در سازمان ها به خود مشغول کرده است به طوری که از آن هراسان و گریزان هستند. علت اساسی این ترس بی اطلاعی آن ها از ماهیت و ویژگی تعارض است. وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی متفاوت و نیازها و انتظارات و ادراکات گوناگون، دلیل بروز تعارض در سازمان ها از جمله دانشگاه ها است (مشبکی، ۱۳۸۰). برای برخورد با مشکلات به وجود آمده از طریق تعارض و کمک به مدیران و کارکنان در دانشگاه و هم چنین برای برخورد بهینه با تعارض اخیرا روش های حل تعارض به عنوان یک مسئله مهم در مطالعات و مباحث سازمانی خودنمایی می کند. از این رو آشنایی با منابع و عوامل تعارض و هم چنین مدیریت تعارض در دانشگاه ها برای مدیران و کارکنان بسی حائز اهمیت است. تعارض در دانشگاه و مکان های آموزشی پدیده ای است که بیش از هر موضوع گروهی دیگر افکار مدیران و کارکنان را به خود جلب کرده است. لذا آگاهی از عوامل و منابع ایجادکننده تعارض در دانشگاه ها و واحدهای آموزشی می تواند در توسعه و اشاعه علم و برخورداری از جامعه علمی پویا نقش اساسی داشته باشد. تعارض در سازمان به علل مختلفی بروز می نماید که به نوبه خود می توانند رضایت مدیران و کارکنان را تحت تاثیر قرار بدهند. بدون شک مدیران باید سازمان را در نائل آمدن به اهدافش یاری نمایند که این مهم صورت نمی گیرد مگر با یک مدیریت صحیح و رضایت خاطر کارکنان (مقیمی، ۱۳۸۵). مطالعات متعدد نشان می دهد که نوع بینش، باورها، ادراک و انتظارات مدیران در صحنه آموزش و روابط با کارکنان می تواند موجبات کنندی یا تسریع ایفای نقش کارکنان را فراهم آورد. نکته قابل ذکر آن است که کارکنان و استادان با اندیشه های غیر فعال نمی توانند فراگیران را در امر آموزش یاری دهند یا هدایت کنند. بنابراین به نظر می رسد هر اندازه نیروی آموزش (مدیران، کارکنان، اساتید) در دانشگاه و مراکز آموزشی از آرامش و تسکین برخوردار باشند و میل و رغبت افزونی را از خود نشان دهند به مراتب کارایی دانشگاه از جمله پیشرفت تحصیلی فراگیران افزایش خواهد یافت و از سوی دیگر بسیاری نارضایتی ها، عملکرد ضعیف و کارا نبودن فعالیت ها و پایین آمدن سطح عملکرد و کشمکش های بین مدیران و کارکنان به عدم آگاهی و شناخت از عوامل و منابع ایجادکننده تعارض بر می گردد که زمینه ساز بسیاری از تعارضات در سازمان ها است (بزارجایی، ۱۳۷۷). امروزه یکی از مسائل اساسی مدیریت سازمان ها، رویارویی با تفاوت ها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تضاد یکی از مشکل ترین و درعین حال مهم ترین وظایف هر مدیر محسوب می شود. چرا که تعارض در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد و از آن جا که تعارض می تواند نتایج مخرب یا سازنده داشته باشد، لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت یا منفی آن بر عملکرد کارکنان می تواند آگاهی لازم را به مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم های مناسب در مواقع ضروری بدهد. به همین دلیل توانایی مدیریت تعارض برای تبدیل تعارض های مخرب و مضر به تعارض های سازنده و مثبت، یکی از مهم ترین مهارت های مدیران می باشد. زیرا با بررسی های انجام شده، بیست درصد وقت مدیران صرف حل مشکلات ناشی از تعارض می گردد. مدیریت تعارض کاری فنی و گاهی از تصمیم گیری و رهبری نیز مهم تر می باشد و موفقیت مدیر در حل تعارض از جمله مهم ترین توانایی مدیریت شناخته شده است که برای موفقیت سازمان حائز اهمیت می باشد. با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجا است که اجتناب ناپذیر بودن تعارض دلیل بر منفی بودن آن نیست، بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می کند. از این رو، بی شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان ها از مهم ترین مهارت های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. بنابراین تعارض در دانشگاه پدیده ای است که بیش از هر موضوع گروهی دیگر، افکار مدیران و کارکنان را به خود جلب کرده است. لذا آگاهی از عوامل و منابع ایجادکننده تعارض در دانشگاه ها و واحدهای آموزشی می تواند در توسعه و اشاعه علم و برخورداری از جامعه علمی پویا نقش اساسی داشته باشد. براین اساس در این پژوهش به بررسی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر پرداخته می شود.



تعریف واژگان و اصطلاحات

تعریف مفهومی:

تعارض در لغت مصدری به عنوان معترض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم اختلاف داشتن، معنا شده است (معین، ۱۳۷۵).

تعارض سازمانی: رفتاری است که بوسیله برخی از اعضای سازمان در جهت مخالفت با دیگر اعضا صورت میگیرد (رابینز، ۱۳۷۳).

منابع تعارض سازمانی: تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی به وجود می آید که برخی از آنها عبارتند از: اهداف ناسازگار، تمایز، ابهام و تضاد نقش، مسایل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، استرسهای شغلی، تضادهای وظیفه ای، نقص در سیستم اطلاعاتی و غیره.

تعریف عملیاتی:

تعارض را پوتنام این گونه تعریف می کند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزشها بین آنها اختلاف به وجود می آید و افراد، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می کنند (کیاکجوری، ۱۳۸۳).

تعارض سازمانی: در این پژوهش اختلافاتی که به دلیل وجود افراد (کارکنان) مختلف با ویژگیهای شخصیتی متفاوت و نیازها و انتظارات و ادراکات گوناگون در سازمان و از جمله در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر وجود دارد.

منابع تعارض سازمانی: در این پژوهش عوامل ایجاد تعارض در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که پیوست می باشد.

مواد و روش ها:

پرسش نامه:

باتوجه به عدم وجود منابع قبلی، با استفاده از نظریات اساتید مجرب پرسش نامه محقق ساخته توسط اینجانب تهیه و پس از ارزش سنجی اولیه، در تحقیق استفاده گردید.

آمار استنباطی:

تحلیل عاملی اکتشافی:

به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه ای از داده ها از روش تحلیل عاملی استفاده می شود. داده های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرها است. تحلیل عاملی، متغیرهای وابسته از قبل تعیین شده ای ندارد. در تحلیل عاملی برای هر متغیر، ۵ تا ۱۰ نمونه توصیه شده است. به عنوان نمونه اگر منظور پژوهشگر تحلیل عاملی برای ۱۰ متغیر باشد، حداقل باید یک نمونه ۵۰ تایی انتخاب کند. برای مشخص نمودن کفایت تعداد نمونه از شاخص KMO نیز می توان استفاده نمود. در تحلیل آماری اکتشافی، سوالات درون دسته های مختلف فرامی گیرند و درون این دسته باهم هم بستگی دارند. باین وصف می توان گفت که سوالات موجود در یک دسته، آن چیزی که قصد اندازه گیری آن را داریم، می سنجند. هرگاه در یک تحقیق تعداد نسبتا زیادی متغیر وجود داشته باشد، یافتن رابطه ها و یا به عبارت دیگر همبستگی بین این متغیرها به روش های معمولی بسیار مشکل و گاه ناممکن می باشد. روش تحلیل عاملی برای رفع این مشکل بوجود آمده است و بر مبنای آن متغیرها به گونه ای دسته بندی می شوند که در نهایت به دویا چند عامل که همان مجموعه متغیرها هستند محدود می گردند، به عبارت دیگر متغیرهای مورد استفاده در تحقیق بر اساس صفات مشترکشان به دو یا چند دسته محدود شده و این دسته ها را عامل



می نامیم. پس از آن روابط بین عامل ها بدست آمده و در هر عامل نیز روابط بین متغیرهای آن محاسبه شده و در نهایت هدف اصلی تحقیق که روابط بین متغیرهای تحقیق است محاسبه می شوند.

ابتدا امکان انجام تحلیل عاملی برنمونه تحقیق با استفاده از آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه برداری (KMO) بررسی شد:

جدول ۱: آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه برداری (KMO)

شاخص کفایت نمونه برداری (KMO)	۰/۷۵۶
آماره کای اسکوتر	۶۲۳/۲۲۱
درجه آزادی	۵۹۵
سطح معناداری	۰/۰۲۵

از آن جایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۵۶ است (نزدیک به یک است)، لذا تعداد افراد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. هم چنین مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود. بنابراین انجام تحلیل عاملی برنمونه تحقیق امکان پذیر است.

جدول ۲: جدول نشان دهنده بار عاملی هر یک از عامل ها به عنوان پیش بینی کننده

شماره	عامل ها	بار عاملی
۱	وقتی از افراد خواسته می شود یک کار غیر معمول انجام دهند، اظهار می دارند که این وظیفه من نیست.	۰/۵۶۷
۲	بعضی از واحدها در این سازمان عملا از یکدیگر متنفر هستند.	۰/۶۵۵
۳	تعداد کمی از افراد واحدهای مختلف هستند که با یکدیگر صحبت نمی کنند.	۰/۶۸۵
۴	شما غالبا می شنوید که حرف های بدی درباره واحدهای دیگر گفته می شود.	۰/۶۵۸
۵	به نظر می رسد نسبت به جاهای دیگر، محافظان امنیتی بیشتری داریم.	۰/۳۵۹
۶	در اداره ما افراد مخالف بیشتر از افراد موافق هستند.	۰/۷۲۳
۷	افراد در این سازمان از ارتکاب اشتباهات بیمناک هستند.	۰/۶۸۵
۸	نوشتن یادداشت های مذموم مقدار زیادی از وقت ما را می گیرد.	۰/۶۵۹
۹	تعداد زیادی از افراد در محل کار ما از ناراحتی های جسمی و روحی ناراحتی دارند.	۰/۷۴۷
۱۰	این سازمان به نظرمی رسد بیشتر شبیه به یک غلتک در حال چرخش باشد تا یک تیم.	۰/۷۰۴
۱۱	در این سازمان مقدار زیادی مشاجره و نزاع بر روی موضوعاتی هم چون: چه کسی وظیفه ای را انجام دهد، وجود دارد.	۰/۶۵۹
۱۲	میزان ترک خدمت در میان کارکنان قابل توجه است.	۰/۵۶۹
۱۳	میزان ترک خدمت در میان مدیران سازمان قابل ملاحظه است.	۰/۵۶۱



۰/۷۰۸	انگشت نما شدن و سرزنش به وسیله دیگران از جمله اموری است که در این سازمان فراوان مشاهده می شود.	۱۴
۰/۷۴۲	در این سازمان گروه های غیررسمی فراوانی وجود دارد که هم مسلک هستند.	۱۵
۰/۶۰۹	تقریبا تنش در بعضی واحدها قابل احساس است.	۱۶
۰/۴۸۰	این عبارت به میزان زیاد در این سازمان بیان می شود: "آن ها گروهی از افراد حقم و نادان هستند".	۱۷
۰/۶۶۹	به میزان زیادی حوادث و رویدادهای ناشی از خرابکاری های عمدی و خرابی در سال گذشته در این سازمان به وقوع پیوسته است.	۱۸
۰/۶۴۲	افراد به ندرت خارج از ارتباطات رسمی سازمانی به شما کمک می کنند، چرا که می خواهند شمارا در نظر مدیر بدجلوه دهند.	۱۹
۰/۵۲۴	مجبورم کارهای بسیار متفاوتی انجام دهم.	۲۰
۰/۵۶۶	کارهایی به من محول می شود که اختیارات لازم برای انجام آن به من داده نشده است.	۲۱
۰/۷۲۰	برای انجام کارها گاهی مجبورم قوانین و نظم موجود را نادیده بگیرم.	۲۲
۰/۷۵۹	مجبورم با دو یا چند گروه مختلف که کاملاً متفاوت عمل می کنند، کار کنم.	۲۳
۰/۵۶۰	معمولاً از دو یا چند نفر درخواستهای متضاد دریافت می کنم.	۲۴
۰/۶۲۵	کارهایی که انجام می دهم فقط توسط یک نفر در محیط کار مورد قبول است نه دیگران.	۲۵
۰/۶۴۲	کارهایی به من محول می شود که منابع و مواد مورد نیاز برای انجام آن به من داده نشده است.	۲۶
۰/۶۴۲	کارهایی که انجام می دهم غیر ضروری است.	۲۷
۰/۵۷۵	وجود عدم هماهنگی بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت در دانشگاه.	۲۸
۰/۶۴۰	وجود عدم هماهنگی بین اهداف بخش های مختلف در دانشگاه.	۲۹
۰/۶۲۲	عدم وجود هماهنگی بین اهداف کارکنان و سازمان.	۳۰
۰/۵۵۰	وجود تداخل اختیارات بین دو مدیر.	۳۱
۰/۵۶۲	وجود تداخل اختیارات در کارهایی دو بخش دانشگاه.	۳۲
۰/۵۴۲	ناهماهنگی بین سیستم پاداش و سیستم ارزیابی.	۳۳
۰/۶۳۵	وابستگی متقابل بین وظایف کارکنان دانشگاه.	۳۴
۰/۵۳۷	وابستگی متقابل بین وظایف دو یا چند بخش دانشگاه.	۳۵

آزمون فرض های آماری:

بررسی نرمال بودن داده ها:

جهت تشخیص آزمون های پارامتری یا ناپارامتری مناسب ابتدا نرمال بودن داده ها بررسی شود. جهت انتخاب آزمون های پارامتری یا ناپارامتری مناسب ابتدا نرمال بودن داده ها بررسی می شود. آزمون کولموگراف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده ها انجام شده است. با توجه به مقدار سطح معنی داری که برای هر شش متغیر در هر دو گروه بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض نرمال بودن توزیع جوامع مورد نظر رد نمی شود، بنابراین می توان از آزمون های پارامتری جهت آزمون این متغیرها استفاده کرد. جهت بررسی این که آیا هر یک از متغیرها از نظر پاسخ دهندگان یک منبع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد واحد بندر ماهشهر بوده است یا نه، از آزمون t یک نمونه ای استفاده می کنیم. جهت استفاده از آزمون T تک نمونه ای بایستی فرضیه زیر را آزمون کنیم:



$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

بنابراین برطبق این فرضیه اگر فرضیه مقابل (H_1)، پذیرفته شود و مقدار میانگین از ۳ بیشتر باشد، آن گاه متغیر مورد نظر به عنوان یک منبع تعارض سازمانی محسوب می شود:

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پرسشنامه

عامل	میانگین	آمار T	درجه آزادی	P-value
اهداف وافق های ناسازگار	۲/۵۸۹۶	-۲۲/۹۴۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
تفاوت های فردی و شخصیتی	۲/۵۱۷۷	-۲۹/۹۱۵	۱۵۳	۰/۰۰۰
تداخل اختیارات	۲/۹۳۹۷	-۴/۴۲۸	۱۵۳	۰/۰۰۰
سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ	۳/۲۰۰۸	۹/۷۸۵	۱۵۳	۰/۰۰۰
وابستگی متقابل وظایف	۳/۱۰۲۱	۶/۰۷۰	۱۵۳	۰/۰۰۰
نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها (منابع ناکافی)	۲/۶۶۸۱	-۱۸/۷۰۶	۱۵۳	۰/۰۰۰

باتوجه به سطوح معنی داری در جدول فوق، چون همگی از ۰/۰۵ کمترند، فرض صفر مبنی بر $\mu = 3$ رد می شود. اکنون با بررسی مقادیر میانگین هر یک از متغیرها، سوال اصلی نتیجه گیری می شود. چون فقط میانگین دو متغیر سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ و وابستگی متقابل وظایف، از ۳ بیشتر است، بنابراین تنها این دو عامل در سطح معنی داری ۰/۰۵، به عنوان منبع تعارض سازمانی شناخته می شوند.

آزمون فریدمن جهت رتبه بندی متغیرها:

جدول ۴: نتیجه آزمون فریدمن جهت اولویت بندی متغیرها

تعداد	۱۵۴
آماره کای اسکوئر	۴۸۵/۲۰۷
درجه آزادی	۵
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

چون سطح معنی داری در جدول فوق کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین متغیرها از نظر اهمیت در ایجاد تعارض در سازمان، در یک سطح قرار ندارند.



جدول ۵: اولویت بندی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد واحد بندر ماهشهر

میانگین رتبه	عامل
۵/۲۵	۱- سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
۴/۹۵	۲- وابستگی متقابل وظایف
۴/۲۰	۳- تداخل اختیارات
۲/۵۴	۴- نقص در سیستم ارتباطی سازمانها
۲/۲۱	۵- اهداف وافق های ناسازگار
۱/۸۴	۶- تفاوت های فردی و شخصیتی

باتوجه به میانگین رتبهها درجدول فوق اولویت بندی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاداسلامی واحد ماهشهر به این صورت است: سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، وابستگی متقابل وظایف، تداخل اختیارات، نقص در سیستم ارتباطی سازمانها (منابع ناکافی)، اهداف و افق های ناسازگار و تفاوت های فردی و شخصیتی.

آزمون فریدمن جهت رتبه بندی شاخص های متغیرها:

باتوجه به این که فقط دو متغیر سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ و وابستگی متقابل وظایف، به عنوان منبع تعارض سازمانی شناخته گردید، لذا شاخص های این دو متغیر را اولویت بندی می کنیم:

سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ:

جدول ۶: نتیجه آزمون فریدمن جهت اولویت بندی شاخص های متغیر سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ

تعداد	۱۵۴
آمارا کای اسکوتر	۲۲۵/۱۸۱
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

چون سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین شاخص های این متغیر از نظر اهمیت در ایجاد تعارض در سازمان، در یک سطح قرار ندارند.

جدول ۷: اولویت بندی شاخص های متغیر سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ

میانگین رتبه	عامل
۲/۱۶	در اداره ما افراد مخالف بیشتر از افراد موافق هستند
۳/۶۴	افراد در این سازمان از ارتکاب اشتباهات بیمناک هستند.
۲/۰۲	این عبارت به میزان زیاد در این سازمان بیان می شود: " آن ها گروهی از افراد احمق و نادان هستند".
۴/۱۸	ناماهنگی بین سیستم پاداش و سیستم ارزیابی

با توجه به میانگین رتبهها اولویت بندی شاخص های عامل سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، به عنوان یک منبع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد واحد بندر ماهشهر به این صورت است:



ناهماهنگی بین سیستم پاداش و سیستم ارزیابی، بیمناک بودن از ارتکاب اشتباهات، بیشتر بودن افراد مخالف از افراد موافق، بیان مکرر عبارت "آن ها گروهی از افراد احمق و نادان هستند".

البته نتایج تحلیل عاملی نشان داد که شاخص « بیان مکرر عبارت "آن ها گروهی از افراد احمق و نادان هستند"» را می توان به جهت پایین بودن مقادیر اشتراک استخراجی حذف کرد. (هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ تر باشد، عامل های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می دهند)

وابستگی متقابل وظایف:

جدول ۸: نتیجه آزمون فریدمن جهت اولویت بندی شاخص های متغیر وابستگی متقابل وظایف

تعداد	۱۵۴
آمارا کای اسکوئر	۴۸۵/۲۰۷
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

چون سطح معنی داری کم تر از ۰/۰۵ است، بنابراین شاخص های این متغیر از نظر اهمیت در ایجاد تعارض در سازمان، در یک سطح قرار ندارند.

جدول ۹: اولویت بندی شاخص های متغیر سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ

میانگین رتبه	عامل
۰/۴۹	بعضی از واحدها در این سازمان عملا از یکدیگر متنفر هستند.
۳/۰۰	این سازمان به نظر می رسد بیشتر شبیه به یک غلتک در حال چرخش باشد تا یک تیم.
۰/۱۶۳	مجبورم با دو یا چند گروه مختلف که کاملا متفاوت عمل می کنند، کار کنم.
۳/۲۳	وجود عدم هماهنگی بین اهداف بخش های مختلف در دانشگاه
۰/۰۷۴	وابستگی متقابل بین وظایف کارکنان دانشگاه
۰/۱۰۵	وابستگی متقابل بین وظایف دو یا چند بخش دانشگاه

با توجه به میانگین رتبه ها اولویت بندی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر به این صورت است:

وابستگی متقابل بین وظایف دو یا چند بخش دانشگاه، وابستگی متقابل بین وظایف کارکنان دانشگاه، کارکردن با دو یا چند گروه مختلف که کاملا متفاوت عمل می کنند، وجود عدم هماهنگی بین اهداف بخش های مختلف در دانشگاه، شبیه بودن سازمان بیشتر به یک غلتک در حال چرخش تا یک تیم، تنفر بعضی از واحدها عملا از یکدیگر در این سازمان.

بحث و نتایج:



آمار توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی پرسش نامه:

در ابتدا به بررسی اطلاعات توصیفی جمعیت پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت و مدرک تحصیلی پرداخته می شود.

جدول ۱۰: جدول فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر اساس جنسیت و میزان تحصیلات

مجموع (جنسیت)	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	مدرک تحصیلی جنسیت
۵۵	۱۰	۱	۳۵	۹	زن
۹۹	۴۷	۷	۳۷	۸	مرد
۱۵۴	۵۷	۸	۷۲	۱۷	مجموع (مدرک تحصیلی)

آمار توصیفی مربوط به سوالات تحقیق:

جدول ۱۱: میانگین و تعداد افراد پاسخ دهنده هر سوال

سوال	میانگین	تعداد افراد پاسخ دهنده	سوال	میانگین	تعداد افراد پاسخ دهنده
۱Q	۳/۱۲۵	۱۵۲	۱۹Q	۲/۳۴۶۴۰۵	۱۵۳
۲Q	۲/۶۲۷۴۵۱	۱۵۳	۲۰Q	۳/۰۱۳۹۸۶	۱۴۳
۳Q	۲/۰۹۰۹۰۹	۱۵۴	۲۱Q	۲/۸۴۲۱۰۵	۱۵۲
۴Q	۲/۵۱۳۱۵۸	۱۵۲	۲۲Q	۲/۴۳۹۱۸۹	۱۴۸
۵Q	۲/۶۷۷۶۳۲	۱۵۲	۲۳Q	۲/۷۸۸۰۷۹	۱۵۱
۶Q	۳/۰۵۵۵۵۶	۱۶۲	۲۴Q	۲/۷۴۰۲۶	۱۵۴
۷Q	۳/۱۰۵۲۶۳	۱۶۲	۲۵Q	۲/۵۷۰۴۷	۱۴۹
۸Q	۲/۷۹۶۰۵۳	۱۵۲	۲۶Q	۲/۸۴۸۶۸۴	۱۵۲
۹Q	۳/۰۷۲۳۶۸	۱۵۲	۲۷Q	۲/۱۵۷۸۹۵	۱۵۲
۱۰Q	۳/۲۶۳۱۵۸	۱۵۲	۲۸Q	۲/۸۴۸۶۸۴	۱۵۲
۱۱Q	۳/۱۵۶۸۶۳	۱۵۳	۲۹Q	۲/۹۸۶۸۴۲	۱۵۲
۱۲Q	۲/۵۱۹۷۳۷	۱۵۲	۳۰Q	۲/۸۰۱۳۳۵	۱۵۱
۱۳Q	۲/۴۰۱۲۷۴	۱۵۷	۳۱Q	۲/۸۲۳۳۶۸	۱۵۲
۱۴Q	۲/۸۰۲۶۳۲	۱۵۲	۳۲Q	۲/۷۴۳۴۲۱	۱۵۲
۱۵Q	۲/۹۶۷۱۰۵	۱۵۲	۳۳Q	۳/۴۸	۱۵۰
۱۶Q	۳/۰۷۸۹۴۷	۱۵۲	۳۴Q	۳/۰۳۹۴۷۴	۱۵۲
۱۷Q	۲/۲۶۷۹۷۴	۱۵۳	۳۵Q	۳/۰۳۹۴۷۴	۱۵۲
۱۸Q	۲/۱۵۷۸۹۵	۱۵۲			



جدول استخراجی عوامل:

جدول ۱۲: ماتریس بارهای عاملی چرخیده شده

Scale Items	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۸Q	-۰/۴۰۱۶	-۰/۰۱۵۶	۰/۰۳۳۵	-۰/۲۲۲۵	۰/۱۰۷۰	۰/۱۸۷۲
۲۲Q	۰/۳۸۹۹	۰/۰۴۹۱	-۰/۱۸۶۳	-۰/۰۱۳۴	۰/۰۳۹۷	۰/۰۰۶۴
۲۵Q	۰/۶۲۲۸	۰/۰۷۶۵	-۰/۰۲۹۸	۰/۰۲۸۹	۰/۰۶۷۶	-۰/۰۴۱۴
۲۷Q	۰/۵۵۱۶	۰/۰۵۲۶	۰/۰۴۲۲	-۰/۰۳۸۵	۰/۰۲۳۶	-۰/۰۵۰۷
۲۸Q	۰/۳۵۴۲	۰/۰۰۱۳	۰/۰۸۲۰	-۰/۰۴۴۴	۰/۱۰۸۷	-۰/۰۱۲۷
۳۰Q	-۰/۱۰۹۶	-۰/۰۰۸۱	۰/۰۳۴۸	۰/۰۳۶۶	۰/۰۴۴۴	-۰/۰۱۲۹
۳Q	-۰/۰۶۲۹	۰/۵۶۴۳	۰/۱۴۰۵	۰/۰۲۱۳	۰/۱۹۹۹	۰/۰۴۰۴
۴Q	-۰/۰۱۹۶	۰/۵۷۷۳	۰/۰۶۳۸	۰/۰۷۲۱	۰/۰۱۸۶	۰/۰۸۴۹
۵Q	۰/۱۹۰۹	۰/۵۹۵۷	۰/۱۴۹۴	۰/۰۷۴۴	-۰/۰۰۱۳	-۰/۱۰۵۷
۹Q	-۰/۱۰۱۴	۰/۳۰۰۷	۰/۰۶۴۴	-۰/۰۳۲۳	۰/۱۱۱۳	-۰/۰۴۵۴
۱۴Q	-۰/۱۱۳۹	۰/۱۹۳۰	-۰/۱۶۴۰	۰/۰۸۶۵	-۰/۰۰۴۱	-۰/۰۷۹۸
۱۸Q	۰/۱۹۹۷	۰/۲۲۲۳	-۰/۱۳۱۴	-۰/۰۱۹۵	۰/۱۲۳۲	-۰/۰۲۵۸
۱Q	۰/۰۵۰۳	۰/۰۴۹۷	۰/۳۵۹۸	۰/۱۹۰۳	۰/۰۹۵۸	-۰/۰۸۱۸
۱۱Q	-۰/۰۷۱۲	۰/۰۵۹۳	۰/۴۴۴۹	۰/۰۹۳۷	۰/۰۴۱۳	۰/۰۸۳۹
۱۵Q	-۰/۰۲۹۹	۰/۱۱۴۳	۰/۴۰۱۸	۰/۰۶۷۵	۰/۱۵۴۰	۰/۰۱۷۶
۲۰Q	۰/۰۱۷۷	۰/۰۴۰۶	۰/۳۶۴۴	۰/۰۲۵۳	-۰/۰۱۵۱	۰/۰۱۳۸
۲۱Q	-۰/۰۱۹۳	۰/۱۰۳۷	۰/۲۶۷۷	-۰/۰۵۰۲	-۰/۰۵۵۴	۰/۱۰۴۳
۲۴Q	-۰/۰۴۴۰	۰/۱۴۸۲	۰/۲۵۹۳	۰/۰۱۳۳۲	۰/۰۳۶۱	-۰/۰۴۵۸
۳۱Q	-۰/۰۰۴۹	۰/۱۱۱۰	۰/۶۷۸۴	۰/۱۲۴۸	۰/۰۷۲۷	-۰/۱۲۶۸
۳۲Q	-۰/۰۶۲۸	-۰/۱۴۱۸	-۰/۰۴۶۶	-۰/۰۴۵۴	-۰/۰۴۰۹	۰/۱۲۸۷
۶Q	-۰/۱۵۸۰	۰/۰۳۸۱	۰/۱۵۲۳	۰/۴۵۸۳	-۰/۰۱۰۸	-۰/۰۴۶۹
۷Q	-۰/۰۸۷۰	۰/۰۷۹۸	۰/۰۳۸۹	-۰/۰۱۸۱	۰/۰۰۰۳	-۰/۱۵۵۹
۱۷Q	۰/۰۱۴۱	۰/۰۳۰۷	۰/۱۶۹۷	۰/۶۷۵۸	-۰/۰۰۲۱	-۰/۰۴۶۳
۳۳Q	-۰/۰۴۰۶	۰/۰۸۸۱	۰/۰۵۱۳	۰/۶۱۴۴	۰/۱۲۲۴	-۰/۱۲۴۶
۲Q	۰/۰۰۹۲	۰/۰۷۸۵	-۰/۰۵۰۹	-۰/۰۰۵۹	۰/۰۴۷۷۸	۰/۱۳۳۳
۱۰Q	-۰/۰۹۳۵	۰/۰۴۰۵	-۰/۰۳۹۱	۰/۱۴۸۸	۰/۰۵۲۷	-۰/۰۱۰۰
۲۳Q	-۰/۰۱۷۶	-۰/۰۲۵۸	۰/۰۷۷۹	۰/۰۵۰۷	۰/۵۲۲۰	۰/۰۸۵۵
۲۹Q	-۰/۰۲۷۵	۰/۰۹۳۰	۰/۰۰۱۲	۰/۰۱۲۳	۰/۲۷۳۷	-۰/۰۰۹۷
۳۴Q	۰/۱۳۵۷	۰/۱۷۸۶	-۰/۰۳۳۰	-۰/۰۶۸۵	۰/۴۱۹۲	-۰/۰۱۹۴
۳۵Q	-۰/۱۸۴۷	۰/۰۷۹۱	۰/۰۴۶۸	۰/۰۶۳۹	۰/۵۳۸۷	-۰/۱۱۵۰
۱۲Q	۰/۱۷۷۵	۰/۰۰۷۰	-۰/۱۱۱۰	-۰/۱۸۱۶	۰/۱۱۰۲	۰/۷۴۴۸
۱۳Q	-۰/۰۷۶۰	-۰/۰۵۸۲	۰/۱۶۳۲	-۰/۰۰۱۴	۰/۰۱۸۵	۰/۲۷۶۰
۱۶Q	-۰/۰۹۵۷	-۰/۱۱۱۲	۰/۱۶۰۲	-۰/۰۴۳۳	-۰/۰۵۹۱	۰/۰۸۲۷
۱۹Q	-۰/۱۲۷۹	۰/۰۳۵۲	-۰/۰۰۸۳	۰/۰۸۱۴	-۰/۰۲۶۷	۰/۴۲۰۹
۲۶Q	۰/۰۷۸۸	-۰/۰۲۶۰	۰/۰۶۶۴	-۰/۰۵۶۵	-۰/۰۹۱۷	۰/۴۳۷۰



هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عامل های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می دهند. در این تحقیق متغیرهای ۵Q و ۱۷Q را می توان به جهت پایین بودن مقادیر اشتراک استخراجی شان حذف کرد (کوچک تر از ۰/۵ هستند). در جدول ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می دهد که شامل بارهای عاملی هریک از متغیرها در عامل های باقیمانده پس از چرخش است. هرچه مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. با توجه به انجام تحلیل عاملی روی ۳۵ شاخص پرسشنامه، ۶ عامل به عنوان عامل های اصلی شناسایی شدند (که همان متغیرهای مورد انتظار ما هستند). پس از تشخیص عامل ها و نام گذاری آن ها، بایستی بررسی گردد که اگر ضریب همبستگی یک شاخص با متغیر مستقل خود بزرگتر از ضریب همبستگی آن شاخص با سایر متغیرهای مستقل باشد، به طور صحیح به عنوان شاخص آن عامل شناخته شده است.

جدول ۱۳: آمار توصیفی متغیرهای پرسشنامه

مجموع میانگین سوالات	میانگین پاسخ ها	تعداد سوالات	شماره سوالات مربوطه	عامل
۰/۲۲۲۰۰	۲/۵۸۹۶	۶	۲۸، ۲۷، ۲۵، ۲۲، ۸، ۳۰	اهداف و افق های ناسازگار
۰/۲۰۰۰۹	۲/۵۱۷۷	۵	۱۸، ۱۴، ۹، ۴، ۳	تفاوت های فردی و شخصیتی
۰/۱۶۸۹۰	۲/۹۳۹۷	۸	۲۱، ۲۰، ۱۵، ۱۰، ۱۱، ۳۲، ۳۱، ۲۴	تداخل اختیارات
۰/۲۵۴۶۳	۳/۲۰۰۸	۳	۳۳، ۷، ۶	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
۰/۲۰۸۸۳	۳/۱۰۲۱	۶	۳۴، ۲۹، ۲۳، ۱۰، ۲، ۳۵	وابستگی متقابل وظایف
۰/۲۲۰۱۸	۲/۶۶۸۱	۵	۱۹، ۲۶، ۱۶، ۱۳، ۱۲	نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها (منابع ناکافی)

نتیجه گیری:

در این پژوهش به بررسی منابع تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر پرداخته شد. جامعه آماری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر به تعداد ۲۰۰ نفر بود و نمونه تحقیق به روش تمام شماری، کل جامعه آماری انتخاب شد که به دلایل مختلف از جمله عدم پاسخگویی و یا دردسترس نبودن کارکنان، تعداد نمونه به ۱۵۴ نفر تقلیل یافت. مؤلفه های منابع تعارض سازمانی از طریق منابع مختلف تعیین گردید و پس از تأیید روایی محتوایی توسط متخصصین در یک مطالعه مقدماتی ضریب همبستگی اعتبار سوالات برابر ۰/۸۷۱ تأیید شد. سپس جهت شناسایی منابع تعارض سازمانی از طریق تحلیل عاملی و روش مؤلفه های اصلی و چرخش واریانس استفاده شد که از طریق تحلیل اکتشافی ۶ عامل اصلی منابع تعارض را نشان داد که عبارتند از: اهداف و افق های ناسازگار، تفاوت های فردی و شخصیتی، تداخل اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، وابستگی متقابل وظایف، نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها. روش های آماری به کار گرفته شده در این تحقیق از طریق نرم افزارهای SPSS تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون t یک طرفه و آزمون رتبه بندی فریدمن بود.



پژوهش مشخص نمود که در بعدهای سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ و وابستگی متقابل وظایف، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر ماهشهر تعارض وجود دارد. لذا توصیه می شود که مدیران این دانشگاه با بازنگری بر ملاکها و معیارهای پرداخت حقوق و دستمزد در دانشگاه، بر منصفانه بودن آن تاکید ورزند تا هرکس متناسب با نهاده و بروندادش، حقوق و دستمزد و پاداش دریافت کند. هم چنین، دانشگاه می تواند با طراحی و پیاده سازی سیستمی در خصوص نحوه اختصاص پاداش های مادی و غیرمادی به کارکنان بهره ور، از طریق ارزیابی که از فعالیت های آنان صورت می گیرد افراد را با نحوه تخصیص این عوامل به کارکنان آگاه ساخت. در خصوص وابستگی متقابل وظایف در دانشگاه، بایستی نظارت های لازم صورت گیرد تا هماهنگی بین بخش ها و کارکنان ایجاد شود و در جهت جلوگیری از گروه بازی عده ای از کارکنان، تدابیر لازم صورت گیرد.

پیوست ۱: پرسشنامه محقق ساخته بررسی منابع تعارض سازمانی

پرسشنامه محقق ساخته بررسی منابع تعارض سازمانی						
شماره	سئوالات	خیلی کم	کم	تاحدودی	زیاد	خیلی زیاد
۱	وقتی از افراد خواسته می شود یک کار غیر معمول انجام دهند، اظهار می دارند که این وظیفه من نیست.					
۲	بعضی از واحدها در این سازمان عملا از یکدیگر متنفر هستند.					
۳	تعداد کمی از افراد واحدهای مختلف هستند که با یکدیگر صحبت نمی کنند.					
۴	شما غالبا می شنوید که حرف های بدی درباره واحدهای دیگر گفته می شود.					
۵	به نظر می رسد نسبت به جاهای دیگر، محافظان امنیتی بیشتری داریم.					
۶	در اداره ما افراد مخالف بیشتر از افراد موافق هستند.					
۷	افراد در این سازمان از ارتکاب اشتباهات بیمناک هستند.					
۸	نوشتن یادداشت های مذموم مقدار زیادی از وقت ما را می گیرد.					
۹	تعداد زیادی از افراد در محل کار ما از ناراحتی های جسمی و روحی ناراحتی دارند.					
۱۰	این سازمان به نظر می رسد بیشتر شبیه به یک غلتک در حال چرخش باشد تا یک تیم					
۱۱	در این سازمان مقدار زیادی مشاجره و نزاع بر روی موضوعاتی همچون: چه کسی وظیفه ای را انجام دهد، وجود دارد.					
۱۲	میزان ترک خدمت در میان کارکنان قابل توجه است.					
۱۳	میزان ترک خدمت در میان مدیران سازمان قابل ملاحظه است.					
۱۴	انگشت نما شدن و سرزنش به وسیله دیگران از جمله اموری است که در این سازمان فراوان مشاهده می شود.					
۱۵	در این سازمان گروه های غیر رسمی فراوانی وجود دارد که هم مسلک هستند.					
۱۶	تقریبا تنش در بعضی واحدها قابل احساس است.					
۱۷	این عبارت به میزان زیاد در این سازمان بیان می شود: " آنها گروهی از افراد احمق و نادان هستند".					
۱۸	به میزان زیادی حوادث و رویدادهای ناشی از خرابکاری های عمدی و خرابی در سال گذشته در این سازمان به وقوع پیوسته است.					
۱۹	افراد به ندرت خارج از ارتباطات رسمی سازمانی به شما کمک می کنند، چرا که می خواهند شما را در نظر مدیر بد جلوه دهند.					



Athena

					مجبورم کارهای بسیار متفاوتی انجام دهم	۲۰
					کارهایی به من محول می شود که اختیارات لازم برای انجام آن به من داده نشده است.	۲۱
					برای انجام کارها گاهی مجبورم قوانین و نظم موجود را نادیده بگیرم.	۲۲
					مجبورم با دو یا چند گروه مختلف که کاملا متفاوت عمل می کنند، کار کنم.	۲۳
					معمولا از دو یا چند نفر درخواستهای متضاد دریافت می کنم.	۲۴
					کارهایی که انجام می دهم فقط توسط یک نفر در محیط کار مورد قبول است نه دیگران.	۲۵
					کارهایی به من محول می شود که منابع و مواد مورد نیاز برای انجام آن به من داده نشده است.	۲۶
					کارهایی که انجام می دهم غیر ضروری است.	۲۷
					وجود عدم هماهنگی بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت در دانشگاه	۲۸
					وجود عدم هماهنگی بین اهداف بخش های مختلف در دانشگاه	۲۹
					عدم وجود هماهنگی بین اهداف کارکنان و سازمان	۳۰
					وجود تداخل اختیارات بین دو مدیر	۳۱
					وجود تداخل اختیارات در کارها بین دو بخش دانشگاه	۳۲
					ناهماهنگی بین سیستم پاداش و سیستم ارزیابی	۳۳
					وابستگی متقابل بین وظایف کارکنان دانشگاه	۳۴
					وابستگی متقابل بین وظایف دو یا چند بخش دانشگاه	۳۵



منابع فارسی:

- ابطحی، سیدحسین، موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی های منابع انسانی (مطالعه ی موردی: یکی از سازمان های معنوی کشور)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸، ص ۲۳-۱).
آسترکی، مرضیه، (۱۳۸۴)، تعارض را بشناسیم و مدیریت کنیم (مقاله)، نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت، سال پانزدهم، شماره ۱۰۳ و ۱۰۴.
بزار جزایری سید احمد (۱۳۷۷). "مهارت های مدیریت تعارض" نشریه تدبیر شماره ۷۹، چاپ اول، ص ۳۴-۳۵.
پارساییان علی و اعرابی سیدمحمد (۱۳۷۵). "سازمان-ساختار-فرایند دوره آوردها"، تهران نشر نو بهار چاپ اول، (ص ۱۶۹-۱۶۸).
دفت، ریچاردال، (۱۳۸۰)، تئوری و طراحی سازمان، چاپ سوم، تهران، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.
رابینز، استیفن پی، (۱۳۷۳)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، چاپ دوم، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
کیاکجوری، داوود و آقاجانی، حسنعلی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریات و کاربردها، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس.
مشبکی اصغر (۱۳۸۰)، "مدیریت رفتار سازمانی و تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار سازمان" تهران نشر ترمه چاپ چهارم، ص ۱۸، ص ۳۳۲.
معین، محمد، (۱۳۷۵)، فرهنگ فارسی معین، تهران.
مقیمی سیدمحمد، (۱۳۸۵)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی"، تهران انتشارات ترمه چاپ دوم، ص ۵۱-۵۵.
نصراصفهانی، علی، (۱۳۷۲)، مدیریت رفتار گروهی، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

منابع لاتین:

- Shermerhorm, John R; Humt, James G; Osbon, Richard W (1997). Organizational behavior. New York: John Wiley.
Woodman, Richard W; Hellrigel, Don (1995). Organizational behavior. New-York: West Publishing Company.

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله