

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و راهبردهای مدیریتی آن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان

مینا صحرائیان^۱، رضا احمدی کهنعلی^{۲*}

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه هرمزگان، هرمزگان، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه هرمزگان، هرمزگان، ایران.

*نویسنده مسئول مکاتبات: Ahmadi@hormozgan.ac.ir

(دریافت مقاله: ۹۵/۵/۹ پذیرش نهایی: ۹۵/۹/۸)

چکیده

امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب نموده است. از این رو هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق شامل ۱۵۷ نفر و در مرحله بعد مدیران و متخصصان منابع انسانی شامل ۶ نفر می‌باشند. روایی پرسشنامه با نظر اساتید و خبرگان و پایایی کلی آن با روش آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۸۸ تأیید شد. در این تحقیق با استفاده از بررسی کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی صورت گرفته، عوامل بروز تعارض سازمانی به سه عامل اصلی (فردی، ارتباطی و ساختاری) با مجموع ۲۰ شاخص، مشخص گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش AHP فازی و روش تاپسیس فازی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد، که عوامل فردی به عنوان مهم‌ترین عامل بروز تعارض شناسایی شد. از بین عوامل فردی شاخص رقابت برای پاداش و محدودیت ادراک، در اولویت بالاتر در بروز تعارض سازمانی قرار دارند. از بین عوامل ساختاری شاخص سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ و ناهماهنگی توزیع قدرت و از بین عوامل ارتباطی شاخص تبعیض در روابط و نقص در سیستم اطلاعاتی اهمیت بیشتری دارند. همچنین طبق نتایج، ترجیح مدیران شرکت در به کارگیری سبک‌های مدیریتی تعارض به ترتیب سبک مصالحه و همکاری، سپس سازش و اجتناب و در نهایت سبک اجبار است. کلید واژه‌ها: تعارض سازمانی، مدیریت تعارض، AHP فازی، تاپسیس فازی.

۱. مقدمه

روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند، از جمله مهم‌ترین عوامل موفقیت در همه‌ی سازمان‌ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنها محسوب می‌شود. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. از این رو وجود تفاوت‌ها و انگیزه‌های

سازمان‌ها نهاد‌های اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها، از افراد تشکیل شده‌اند و آنچه که امروزه در بین صاحب‌نظران به یقین تبدیل شده است، نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده اصلی این نهادها می‌باشد (نکویی مقدم و پیرمرادی، ۱۳۸۶). نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها و مبنای مزیت رقابتی مطرح می‌شود و وجود

آشنایی با منابع و عوامل بروز تعارض و همچنین مدیریت تعارض برای مدیران و کارکنان تمامی سازمان‌ها از جمله شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان، حائز اهمیت است. لذا با توجه به اهمیت تعارض و مدیریت آن، پرداختن به ریشه‌ها و علل تعارضات در شرکت توزیع نیروی برق امری ضروری به نظر می‌رسد. به این دلیل که شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارضات در کنترل و نحوه برخورد با آنها و کاهش مسائل ناشی از آن تأثیر اساسی دارند و بدون کسب شناخت از آنها حل آنها ممکن نیست. شناخت درست از این عوامل و آشنایی مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به عوامل تعارض این امکان را برای آنان مهیا می‌کند تا موقعیت، شرایط و علل بروز آنها را تشخیص داده و با سبک‌های مدیریتی مناسب، آنها را تحت کنترل قرار دهند. با توجه به موضوع تحقیق، اهداف اساسی پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان می‌باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعارض: تعریف دقیق و قطعی از تضاد تا اندازه زیادی مشکل است، زیرا تضاد یا تعارض در محیط و سطوح مختلف ظاهر می‌شود و همچنین شکل پیدایش تعارض نیز مختلف می‌باشد. روان‌شناسان بیشتر به جنبه روان‌شناختی آن یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه‌های اجتماعی تعارض، یعنی تضاد میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. در این میان پژوهش‌گران و نظریه‌پردازان علوم رفتاری و مدیریت به اقتضای مباحث خود، هر دو بُعد را مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند (ایزدی یزدی‌آبادی، ۱۳۷۹). در اصطلاح مدیریت، تعارض عبارت است از: «فراگردی که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است» (رضائیان، ۱۳۸۲). در جدول زیر خلاصه‌ای

متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند (Katz & Kahn, 1978).

در گذشته فرضیه‌ای عمومی مطرح بود که تعارض را به‌عنوان نیرویی ویران‌گر تلقی می‌کرد و مدیریت سازمان باید با واکنش‌های منفی خود، آن را از بین می‌برد. پیشرفت‌های جدید در علوم رفتاری، نشان داد که تعارض، پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است، زیرا افراد مختلفی که در سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند، دارای ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمان‌ها، اجتناب‌ناپذیر کرده است (ابزری و نجفی، ۱۳۸۶). تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا باهم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت اساسی نشان می‌دهند (Schermerhorn, 1994).

استیفن رابینز، مهم‌ترین علل بروز تعارض بین فردی را سه عامل شامل: اختلاف‌های فردی، اختلاف‌های ارتباطی، اختلاف‌های ساختاری در نظر می‌گیرد. تعارض بین فردی می‌تواند هم پیامدهای کارکردی (مثبت و سازنده) و هم پیامدهای غیرکارکردی (منفی و مخرب) برای عملکرد افراد و سازمان‌ها داشته باشد (Amason, 1996). اما نکته اساسی اینجاست که بتوانیم تعارضات سازمانی را با استفاده از روندهای خلاق به نحو مطلوب کنترل کنیم تا تغییرات مثبت در سازمان به وجود بیاورد و موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. استفاده مؤثر و سازنده از تعارض، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل و عوامل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد (گرچی و طاهری، ۱۳۸۹).

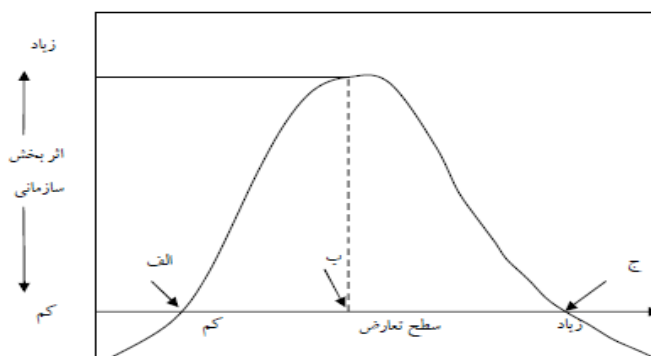
از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده توسط محققین و صاحب‌نظران اصلی آورده شده است:

جدول ۱: تعاریف ارائه شده توسط محققین در ارتباط با تعارض

نام محقق	تعاریف ارائه شده تعارض
علی آبادی و خاکپور (۱۳۹۲)	تعارض در سازمان یعنی، اختلاف کلی، جزئی، واقعی یا احساسی، بین نقش‌ها، هدف‌ها، قصدها و علایق یک یا چند نفر و یا چند گروه.
عامری (۱۳۸۸)	تعارض فرایندی است که در آن فرد در می‌یابد شخص دیگری به‌طور منفی روی مطلوبی که او تعقیب می‌کند تاثیر گذاشته است.
کنتک و گرز ^۱ (۲۰۰۹)	تعارض نتیجه طبیعی ارتباطات انسانی است و عموماً به عنوان سوءتفاهم درونی، از تفاوت بین افکار، ارزش‌ها و احساسات بین دو سازمان یا فرد ناشی می‌شود.
دافت ^۲ (۲۰۰۷)	تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی است که آنها چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آنها به اهداف و مقصودشان می‌شوند.
گرای و همکاران ^۳ (۲۰۰۷)	تعارض، ادراک فعالیت‌های (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات و...) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می‌گردد.
دوبرین ^۴ (۲۰۰۴)	تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد.
شرمهورن ^۵ (۱۹۹۴)	تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند.
رابینز ^۶ (۱۹۸۹)	تعارض فرایندی است که در آن شخص الف به‌طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد.

سازنده و یا اینکه مخرب و مضر باشد. با توجه به شکل حد متوسط یا بهینه تعارض جایی است که عملکرد به حداکثر می‌رسد. از ویژگی‌های این موقعیت توان‌مندی زیاد، مبدع و مبتکر، انتقادکننده از خود است (رابینز، ۱۳۸۶).

رابطه تعارض و عملکرد: رابطه بین عملکرد سازمانی و تعارض مطابق نمودار ۱ نشان داده شده است. همان‌طور که در نمودار مذکور ملاحظه می‌شود، تعارض می‌تواند مثبت و



نمودار ۱: تعارض و اثر بخشی سازمانی (رابینز، ۱۳۸۶)

¹ Kantek & Gezer

² Daft

³ Gray et al

⁴ Dubrin

⁵ Schermerhorn

⁶ Robbins

مدیریت اصولی تعارض، تضادهای سازمانی را در راستای اهداف سازمانی قرار می‌دهد و با به کارگیری شیوه‌های مناسب از جنبه‌های غیرکارایی آن می‌کاهد. حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است (انصاری و دیگران، ۱۳۸۹).

سبک‌های مدیریت تعارض: یکی از مهم‌ترین عوامل در

مؤثر و سازنده بودن مدیریت تعارض بین افراد، سبک مدیریت تعارض است، که افراد برای حل تعارض استفاده می‌کنند. شناخت این سبک‌ها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می‌کند. کنت توماس در پی بررسی‌ها و پژوهش‌های خود برای مدیریت تعارض سبک‌هایی را ارائه داده است، که شامل سبک‌های رقابتی، سازش، مصالحه، همکاری و اجتناب هستند (Cann, 2008). هر یک از این سبک‌ها براساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است (Dubrin, 2004). از آنجا که توماس تجزیه و تحلیل دقیق‌تری از مدل دو بعدی مدیریت انجام داده و به جزئیات اداره و زدودن تعارض توجه بیشتری داشته است، در پژوهش حاضر مدل او بنیان تدوین پرسشنامه قرار گرفت. نمودار ۲ سبک‌های مختلف حل تعارض را نشان می‌دهد:

مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض: مدتی است که

بررسی تعارض در سازمان مورد علاقه و توجه محققان قرار گرفته است. به اعتقاد بورسالیوگلو (۱۹۷۴)، فالت (۱۹۲۴) نخستین کسی بود که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد، او دید مثبتی از تعارض داشته و برخورد افراد در سازمان‌ها را سازنده، خلاق و به وجودآورنده نیرو و انرژی می‌داند (به نقل از جفره و باباییک، ۱۳۸۹). به اعتقاد وی، خود تعارض مشکل‌ساز نیست، بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که مسأله‌ساز می‌شود (Balay, 2006). با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم‌پاشیدگی روابط در سازمان می‌شود بلکه مدیریت غیراثربخش تعارض است که سبب نتایج نامطلوب می‌شود تعارض در حد معقول یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر رابطه‌ای است و اگر مدیریت تعارض به شکل سازنده صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود (وطن‌خواه و همکاران، ۱۳۸۷).



نمودار ۲: مدل پنج سبکی مدیریت تعارض توماس

تعارض سازمانی با توجه به ویژگی‌های فردی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در این چارچوب بررسی شد. جامعه آماری این پژوهش ۷۴۰ نفر از کارکنان چینی هستند. یافته‌ها نشان داد که سرپرستان و مدیران چینی در تعارض با زیردستان خود بیشتر از سبک مدیریتی اجبار (قاطعانه) استفاده می‌کنند اما نتایج به سن، تحصیلات، جنسیت، منطقه و تجربه و سابقه کاری نیز بستگی دارد. همچنین زیردستان بیشتر از راهبرد حفظ هماهنگی در تعارض با سرپرستان استفاده می‌کنند. اما در تعارض با همکاران پاسخ‌دهندگان از طیف وسیع‌تری از راهبردهای مدیریت تعارض بسته به ویژگی‌های فردی خود استفاده می‌کنند. کوشال و کانتز^{۱۰} (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب راهبرد مدیریت تعارض بیان می‌کند که با افزایش جهانی شدن بر تنوع فرهنگی و تأثیر آن بر فرد، جامعه و سازمان بیشتر تأکید می‌شود. این پژوهش تأثیر فرهنگ را بر مدیریت تعارض بررسی می‌کند و بیان می‌کند که رفتارهای جمع‌گرایی و فردگرایی و قدرت فرهنگ سبک مدیریت تعارض یک فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین اقدامات مختلف شخصیتی مانند خودنظارتی و هوش هیجانی بر انتخاب راهبرد مدیریت تعارض مؤثر است. در واقع هرچه خود نظارتی بالاتر استفاده از راهبردهای همکاری و سازش بیشتر و همچنین رابطه مثبت و معناداری بین هوش هیجانی و استفاده از راهبرد همکاری وجود دارد.

۳. سوالات پژوهش

با مطالعه‌ی پیشینه پژوهش و همچنین اهداف آن می‌توان سوالات این مطالعه را به این صورت مطرح نمود:

- عوامل مؤثر در بروز تعارض در میان کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان کدامند؟

ایرل و همکاران (۲۰۱۳) ریشه تعارض دبیران را در عواملی مانند رضایت شغلی، نوع رابطه دبیران، پذیرش نقش دبیری و میزان مسئولیت‌پذیری برشمردند و نقش مدیر مدرسه را در حل عوامل مذکور مهم ارزیابی کردند. کانگ و چانگ (۲۰۱۳) تحقیقی را با هدف بررسی فعل و انفعال بین ارتباطات مؤثر و تعارض بین فردی در رضایت‌مندی مؤثر انجام دادند. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط مؤثر در سطح شخصی نقش مهمی را در توسعه روابط بلندمدت بین خریدار و فروشنده بازی می‌کند، اما ارتباطات بین فردی ممکن است منجر به تعارض شود. این مقاله همچنین بیان می‌کند که سطح بالایی از ارتباط مؤثر اثر منفی تعارض ارتباط بر روی رضایت‌مندی را کاهش می‌دهد. همچنین ارتباطات مؤثر برای بهبود رضایت خریداران نیز سودمند است. آلفونسینا^۷ (۲۰۱۰) براساس نتایج تحقیق صورت گرفته با عنوان ماهیت تعارض دبیران و چگونگی حل آن بیان کرد که عواملی مانند نارضایتی از توزیع پاداش‌ها، سیاست آموزشی، اعتقادات مذهبی، فرهنگی و نوع گروه‌بندی‌های اجتماعی در مدرسه منشاء ایجاد تعارض در دبیران است. آنیکا^۸ (۲۰۰۹) در پژوهشی با هدف شناخت علل تعارض در بین شرکت‌های رقیب که در دو صنعت مختلف شامل صنعت حمل و نقل و صنعت محصولات طبیعی در فنلاند انجام شد، به این نتیجه رسید که علل تعارض در شرکت‌های رقیب می‌تواند مرتبط با عوامل سازمانی، رابطه‌ای و خارجی باشد. در سطح خارجی بازیگرانی هستند که ممکن است تعارض در بین شرکت‌های رقیب را تحت تأثیر قرار دهند که شامل تأمین‌کنندگان، فروشندگان، مشتریان و بازیگران سیاسی می‌باشد. در این پژوهش تعارض در سطح سازمانی مطالعه شده است نه در سطح فردی. هناه^۹ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان راهبردهای مدیریت تعارض بین فردی کارکنان چینی، مفهوم رفتار مدیریت تعارض مشروط بر روابط سلسله‌مراتبی بخش‌های

⁹ Hannah

¹⁰ Kaushal & Kwantes

⁷ Alphoncina

⁸ Annika

فازی^{۱۱} رتبه‌بندی و در مرحله بعد سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض با استفاده از اوزان حاصل از مرحله تحلیل سلسله مراتبی و تکنیک تاپسیس^{۱۲} اولویت‌بندی می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت سهامی توزیع نیروی برق استان هرمزگان می‌باشند که دسته اول از پرسش‌شوندگان شامل کلیه کارکنان شرکت (۱۵۶ نفر) که پرسشنامه طیف لیکرت توسط آنها پر شد. روش نمونه‌گیری در این مرحله تصادفی ساده است و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۱۰ نفر بدست آمد. در مرحله اول تعداد ۱۲۰ پرسشنامه طیف لیکرت بین پاسخ-دهندگان توزیع شد که تعداد ۱۱۳ عدد از آنها تکمیل و مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری مرحله دوم، شامل مدیران و متخصصان منابع انسانی (۶ نفر) شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان که پرسشنامه مقایسات زوجی و تاپسیس توسط آنها پر شد. روش نمونه‌گیری در این مورد با توجه به هدف انجام مقایسات زوجی و اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی و همچنین تخصصی بودن پرسشنامه‌ها هدفمند بود و به این ترتیب ۶ پرسشنامه بین هر شش نفر توزیع گردید.

ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه طیف لیکرت و عوامل سه‌گانه فردی، ارتباطی و ساختاری در جدول ۲ آمده است. با توجه به اینکه تمامی مقادیر بالاتر از ۰,۷ می‌باشد می‌توان گفت که پرسشنامه، از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

• اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل مؤثر در بروز تعارض در میان کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان چگونه است؟

• اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت تعارض در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان چگونه است؟

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر به دلیل کاربرد نتایج یافته‌ها برای حل مشکلات درون شرکت تحت مطالعه، براساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین از لحاظ ماهیت و روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی می‌باشد. با توجه به اینکه جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از مطالعات میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است، از نوع تحقیقات پیمایشی از شاخه میدانی می‌باشد.

در پژوهش حاضر پس از مطرح شدن سؤالات اولیه پژوهشی، اهداف و مسأله پژوهش مشخص شده است. سپس معیارها و شاخص‌های بروز تعارض با استفاده از مطالعه مبانی نظری و تحقیقات پیشین و همچنین مصاحبه‌های ابتدایی با کارشناسان و خبرگان و مدیران ارشد این شرکت و اساتید راهنما و مشاور شناسایی و دسته‌بندی می‌شود. با شناسایی شاخص‌ها، درخت سلسله مراتبی پژوهش تشکیل و عوامل بروز تعارض توسط تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

جدول ۲: مقادیر پایایی

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی
48	0.886	کل پرسشنامه
15	0.901	عوامل فردی
13	0.847	عوامل ارتباطی
20	0.854	عوامل ساختاری

برای بررسی پایایی پرسشنامه مقایسات زوجی در تمام ماتریس‌های تصمیم‌گیری مربوط به ۶ تصمیم‌گیرنده اعداد

¹² Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

¹¹ Fuzzy Analytical Hierarchy Process

فازی موجود تبدیل به اعداد غیرفازی شدند، تا از این طریق بتوان نرخ ناسازگاری هر کدام از ماتریس‌های مقایسات زوجی را بدست آورد.

جدول ۳: مقادیر نرخ ناسازگاری

ماتریس	نرخ ناسازگاری	تعداد عوامل
ماتریس کلی	0.029	۳
ماتریس عوامل فردی	0.084	۷
ماتریس عوامل ارتباطی	0.078	۵
ماتریس عوامل ساختاری	0.057	۸

۳۰ سال، از ۳۰ تا ۴۰ سال، از ۴۰ تا ۵۰ سال و بالاتر از ۵۰ سال قرار گرفته است. اکثریت پاسخ‌دهندگان در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. ۱۵ نفر از پاسخ‌دهندگان مرحله اول پژوهش، تحصیلات کمتر از لیسانس دارند. ۶۴ نفر دارای تحصیلات لیسانس و ۳۴ نفر دارای تحقیقات فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند. اکثریت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه کمتر از ۱۵ سال سابقه کار دارند. ۴۴ نفر از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۴۸ نفر، از ۵ تا ۱۵ سال، ۱۳ نفر از ۱۵ تا ۲۵ سال و ۸ نفر بیشتر از ۲۵ سال سابقه کاری دارند.

۲-۵. یافته‌های جمعیت‌شناختی گروه دوم: پرسشنامه مقایسات زوجی و تاپسیس توسط مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق (۶ نفر) پر شد. جدول زیر اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به آنان را نشان می‌دهد.

جدول ۴: توزیع جمعیت‌شناختی گروه دوم

افراد	جنسیت	وضعیت تاهل	تحصیلات	سابقه کاری	سن
کارشناس ۱	مرد	متاهل	کارشناسی	بیشتر از ۱۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال
کارشناس ۲	مرد	متاهل	کارشناسی ارشد	۱۵-۵ سال	۳۰-۴۵ سال
کارشناس ۳	مرد	متاهل	کارشناسی ارشد	بیشتر از ۱۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال
کارشناس ۴	مرد	متاهل	کارشناسی	بیشتر از ۱۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال
کارشناس ۵	زن	متاهل	کارشناسی ارشد	۱۵-۵ سال	۳۰-۴۵ سال
کارشناس ۶	زن	متاهل	کارشناسی	بیشتر از ۱۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال

دسته‌بندی گردید. جدول ۵ عوامل موثر بر بروز تعارض و دسته‌بندی آن را در سه گروه فردی، ارتباطی و ساختاری نشان می‌دهد.

نتایج جدول ۳ که پایایی پرسشنامه‌های مقایسات زوجی را بیان می‌کند، با توجه به قرار گرفتن نرخ ناسازگاری تمام ماتریس‌های تلفیقی مربوط بین ۰/۰ و ۰/۱ مورد تأیید می‌باشد. از آنجا که تمامی ماتریس‌های تلفیقی دارای نرخ ناسازگاری بین ۰/۰ و ۰/۱ می‌باشند پایایی پرسشنامه‌های مقایسه زوجی تأیید می‌شود.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱-۵. یافته‌های جمعیت‌شناختی گروه اول: آمار توصیفی گروه اول نشان می‌دهد که ۶۸ نفر از پاسخ‌دهندگان مرحله اول، مرد و ۴۵ نفر پاسخ‌دهندگان زن می‌باشند. ۹۳ نفر از پاسخ‌دهندگان متاهل و ۲۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مجرد می‌باشند. توزیع سنی پاسخ‌دهندگان در چهار گروه کمتر از

۳-۵. پاسخ سوال اول پژوهش: سوال اول پژوهش به شناسایی عوامل موثر بر بروز تعارض می‌پردازد. عوامل موثر بر بروز تعارض در طبق پیشینه پژوهش شناسایی شد و در سه دسته عوامل فردی، عوامل ارتباطی و عوامل ساختاری

جدول ۵: عوامل موثر بر بروز تعارض

عوامل کلی	عوامل موثر بر بروز تعارض
عوامل فردی	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت
	اخلاق شخصی متفاوت
	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد
	انتظارات برآورده نشده
	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت شناختی
عوامل ارتباطی	رقابت برای پاداش
	محدودیت ادراک و تفاوت در شناخت
	تبعیض در روابط
	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد
	موانع ارتباطی
عوامل ساختاری	نقص در سیستم اطلاعاتی
	ارتباطات رسمی
	اهداف ناسازگار
	منابع محدود و مشترک
	قوانین مبهم
	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
	استرس‌های شغلی
	ناهماهنگی توزیع قدرت
	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان
	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان

آماره مناسب، می‌بایست ابتدا نرمال بودن یا نبودن توزیع متغیرها تعیین گردد. به همین منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای سنجش وضعیت نرمال بودن متغیرها استفاده می‌شود. جدول ۶ نتایج این آزمون را برای عوامل اصلی پژوهش نشان می‌دهد.

بنابراین تعداد ۲۰ عامل موثر بر بروز تعارض توسط محقق شناسایی شد. برای آگاهی از وضعیت موجود هر یک از عوامل بروز تعارض از پرسشنامه محقق ساخته با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای انتخاب آزمون

جدول ۶: نتایج آزمون K-S برای سنجش نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	آماره Z	آماره Sig	نتیجه
عوامل فردی	۱/۰۷۵	۰/۱۹۸	توزیع نرمال
عوامل ارتباطی	۰/۶۰۶	۰/۸۵۷	توزیع نرمال
عوامل ساختاری	۰/۹۹۶	۰/۲۷۴	توزیع نرمال

با توجه به نرمال بودن متغیرهای اصلی، برای سنجش وضعیت موجود متغیرهای پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده می‌شود. در این آزمون فرض صفر، برابری میانگین نمونه با مقدار مورد نظر (باتوجه به استفاده از طیف لیکرت، این مقدار برابر با سه در نظر گرفته می‌شود) و فرض مخالف،

همان‌گونه که نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد برای هر سه متغیر اصلی پژوهش، آماره sig بالاتر از ۰/۰۵ است و در نتیجه می‌توان گفت که هر سه متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند.

عدم برابری میانگین را نشان می‌دهد. جدول ۷ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیرهای اصلی و فرعی را نشان می‌دهد.

جدول ۷: وضعیت موجود عوامل بروز تعارض

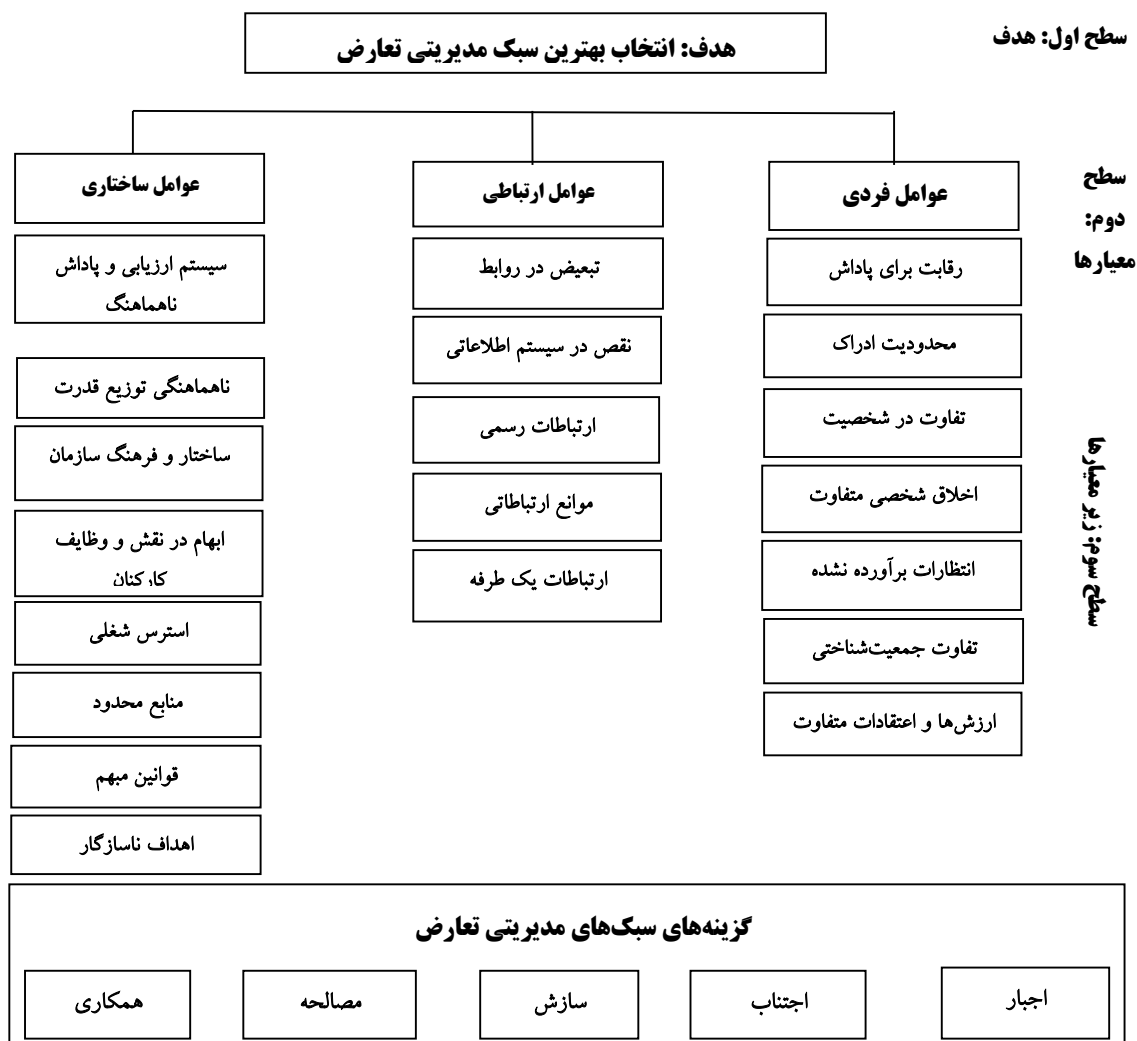
نتیجه	مقدار میانگین مد نظر = ۳			آماره t	عوامل
	حدود اطمینان ۹۵ درصد		آماره sig		
	حد بالا	حد پایین			
بیش از میانگین	.847	.569	.000	10.077	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت
بیش از میانگین	.748	.411	.000	6.825	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد
بیش از میانگین	.487	.142	.000	3.605	انتظارات برآورده نشده
بیش از میانگین	.530	.187	.000	4.143	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت شناختی
بیش از میانگین	.660	.340	.000	6.174	رقابت برای پاداش
بیش از میانگین	.780	.459	.000	7.666	محدودیت ادراک
بیش از میانگین	.795	.514	.000	9.242	اخلاق شخصی
بیش از میانگین	.579	.335	.000	7.438	تبعیض در روابط
بیش از میانگین	.657	.387	.000	7.656	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد
بیش از میانگین	.741	.463	.000	8.569	موانع ارتباطاتی
درحد میانگین	.072	-.187	.380	-.882	نقص در سیستم اطلاعاتی
درحد میانگین	.142	-.106	.778	.283	ارتباطات رسمی
کمتر از میانگین	-.261	-.482	.000	-6.662	اهداف ناسازگار
درحد میانگین	.160	-.089	.574	.564	منابع محدود و مشترک
درحد میانگین	.162	-.091	.581	.553	قوانین مبهم
بیش از میانگین	.551	.272	.000	5.850	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
بیش از میانگین	.435	.193	.000	5.150	استرس‌های شغلی
کمتر از میانگین	-.221	-.399	.000	-6.879	ناهماهنگی توزیع قدرت
درحد میانگین	.139	-.047	.329	.980	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان
درحد میانگین	.131	-.084	.664	.435	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان
بیش از میانگین	.660	.407	.000	8.339	عوامل فردی
بیش از میانگین	.408	.209	.000	6.126	عوامل ارتباطی
درحد میانگین	.102	-.056	.563	.580	عوامل ساختاری

اطلاعاتی، ارتباطات رسمی، رقابت بر سر منابع محدود، قوانین مبهم، ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان، ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان در حد میانگین می‌باشند. همچنین نظر کارکنان در مورد تعارض ناشی از دو متغیر ناهماهنگی

نتایج نشان می‌دهد که تعارض ناشی عوامل فردی و ارتباطی در سازمان زیاد است. اما این میزان برای عوامل ساختاری در حد میانگین است. برای عوامل فرعی نیز همانگونه که جدول ۷ نشان می‌دهد، تعارض ناشی از عوامل نقص در سیستم

توزیع قدرت و اهداف ناسازگار در بروز تعارض، کمتر از میانگین است. به عبارت دیگر تعارض ناشی از این دو عامل در سازمان کم است.

۴-۵. پاسخ سوال دوم پژوهش: سوال دوم پژوهش به بررسی اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض در سازمان می‌پردازد. با توجه به دسته‌بندی عوامل بروز تعارض در سه شاخه فردی، ارتباطی و ساختاری در این پژوهش، اولویت‌بندی شاخص‌ها در هر سه شاخه انجام گرفته و در پایان اولویت‌بندی کلی ارائه شده است. در ابتدا با مطالعه منابع مرتبط ساختار سلسله مراتبی سئله طبق نمودار ۳ تشکیل شده است.



نمودار ۳: ساختار سلسله مراتبی تصمیم‌گیری

می‌گیرد. جدول ۸ میانگین مقایسات زوجی عوامل سه‌گانه را نسبت به سطح هدف نشان می‌دهد.

برای اولویت‌بندی در این پژوهش از تکنیک AHP در محیط فازی استفاده می‌شود؛ در ابتدا با میانگین‌گیری هندسی، از نظرات هر شش خبره ماتریس واحد مقایسات زوجی شکل

جدول ۸: میانگین مقایسات زوجی عوامل نسبت به هدف

عوامل کلی	عوامل فردی	عوامل ارتباطی	عوامل ساختاری
عوامل فردی	(۱، ۱، ۱)	(۴/۳۹، ۳/۰۹، ۱/۹۷)	(۲/۴، ۱/۵۷، ۰/۹۱)
عوامل ارتباطی	(۰/۲۳، ۰/۳۲، ۰/۵۱)	(۱، ۱، ۱)	(۱/۱۵، ۰/۶۷، ۰/۴۵)
عوامل ساختاری	(۱/۱، ۰/۶۴، ۰/۴۲)	(۲/۲، ۱/۴۸، ۰/۸۷)	(۱، ۱، ۱)

در مرحله بعد می‌بایست جمع اوزان هر سطر محاسبه و نرمال‌سازی شود. جمع اوزان هر سطر و بردار نرمال آن در ستون اول و دوم جدول ۹ آمده است. با استفاده از مقادیر بردار ویژه، درجه ارجحیت هر معیار را نسبت به سایر معیارها محاسبه کرد. با نرمال‌سازی، اوزان هر معیار و اولویت آن مشخص می‌شود که در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹: درجه ارجحیت و اولویت‌بندی عوامل نسبت به هدف

عوامل کلی	مجموع سطرها	بردار ویژه	عوامل فردی	عوامل ارتباطی	عوامل ساختاری	درجه بزرگتر نهایی	اوزان نرمال شده	اولویت بندی
عوامل فردی	(3.87, 5.66, 7.79)	(0.26, 0.53, 0.99)	1.00	1.00	1.00	2.00	0.46	1
عوامل ارتباطی	(1.68, 2, 2.66)	(0.11, 0.19, 0.34)	0.18		0.64	0.82	0.19	3
عوامل ساختاری	(2.29, 3.12, 4.31)	(0.15, 0.29, 0.55)	0.55	1.00		1.55	0.35	2
مجموع	(7.84, 10.78, 14.76)					4.37		

جدول ۱۰ میانگین مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به عوامل فردی را نشان می‌دهد. این جدول با میانگین‌گیری هندسی از پاسخ‌های هر شش کارشناس سازمان بدست آمده است.

همان‌گونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، از نظر کارشناسان عوامل فردی بالاترین اولویت را در بروز تعارض در سازمان دارند. پس از آن به ترتیب عوامل ساختاری و عوامل ارتباطی باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. برای محاسبه اولویت‌بندی شاخص‌های مربوط به هر عامل نیز می‌بایست با استفاده از روابط و محاسبات فوق عمل نمود.

جدول ۱۰: میانگین مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به عامل فردی

عوامل فردی	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد	انتظارات برآورده نشده	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	رقابت برای پاداش	محدودیت ادراک	اخلاق شخصی
ارزش‌ها..	(۱، ۱، ۱)	۰/۱۷، ۰/۱۳	۰/۴۴، ۰/۲۹	۰/۷۹، ۰/۴۹	۰/۱۸، ۰/۱۳	۰/۱۹، ۰/۱۴	۰/۳۵، ۰/۲۹
		(۰/۲۶	(۰/۷۹	(۱/۳۸	(۰/۲۹	(۰/۳۴	(۰/۴۶
تفاوت..	۵/۹۲، ۳/۸۷	(۱، ۱، ۱)	۱/۶۲، ۱/۰۴	۵/۱۴، ۲/۹۶	۰/۷، ۰/۳۶	۰/۴۹، ۰/۰۴	۲/۱۱، ۱/۴۴
	(۷/۹۴		(۲/۳۳	(۷/۲	(۱/۱۲	(۰/۶۹	(۲/۸
انتظارات..	۲/۲۶، ۱/۲۷	۰/۶۲، ۰/۴۳	(۱، ۱، ۱)	۴/۱، ۱/۸۹	۰/۲۸، ۰/۲۱	۰/۳۸، ۰/۲۷	۰/۵۵، ۰/۳۸
	(۳/۴۱	(۰/۹۶		(۶/۱۷	(۰/۴۸	(۰/۵۸	(۰/۸۴
تفاوت در..	۱/۲۷، ۰/۷۲	۰/۱۹، ۰/۱۴	۰/۲۴، ۰/۱۶	(۱، ۱، ۱)	۰/۲۷، ۰/۱۷	۰/۲، ۰/۱۴	۰/۲۲، ۰/۱۵
	(۲/۰۵	(۰/۳۴	(۰/۵۳		(۰/۴۱	(۰/۳۳	(۰/۴
رقابت..	۵/۶۷، ۴/۳۱	۱/۴۲، ۰/۸۹	۳/۵۱، ۲/۰۸	۳/۷۷، ۲/۴۷	(۱، ۱، ۱)	۱/۳۲، ۰/۶۳	۱/۷۸، ۱/۳۸
	(۷/۵	(۲/۷۶	(۴/۷۹	(۵/۷۴		(۲/۱۴	(۲/۱۱
محدودیت ادراک..	۵/۱۴، ۲/۹۶	۲/۰۵، ۱/۴۴	۲/۶۵، ۱/۷۳	(۷، ۵، ۳)	۰/۷۵، ۰/۴۷	(۱، ۱، ۱)	۱/۴۴، ۰/۸۷
	(۷/۲	(۲/۵	(۳/۶۶		(۱/۵۹		(۱/۹۷
اخلاق شخصی	۲/۸۸، ۲/۱۷	۰/۴۷، ۰/۳۶	۱/۸۱، ۱/۱۸	۴/۵۹، ۲/۵	۰/۵۶، ۰/۴۷	۰/۶۹، ۰/۵۱	(۱، ۱، ۱)
	(۳/۴۶	(۰/۶۹	(۲/۶۵	(۶/۶۲	(۰/۷۲	(۱/۱۵	

۱۱ نتایج محاسبات درجه ارجحیت و اولویت‌بندی شاخص -
های عامل فردی را نشان می‌دهد.

با محاسبه مجموع هر سطر از جدول فوق و نرمال‌سازی آن می‌توان درجه ارجحیت هر معیار را محاسبه نمود و مانند مرحله قبل اولویت‌بندی هر شاخص را محاسبه نمود. جدول

جدول ۱۱: درجه ارجحیت و اولویت‌بندی شاخص‌ها نسبت به عامل فردی

عوامل فردی	مجموع سطرها	بردار ویژه	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد	انتظارات برآورده نشده	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت شناختی	رقابت برای پاداش	محدودیت ادراک	اخلاق شخصی	درجه بزرگ‌تری نهایی	اوزان نرمال شده	اولویت بندی
ارزش‌ها..	(۴/۵۲، ۳/۱۲، ۲/۴۷)	(۰/۰۹، ۰/۰۴، ۰/۰۲)	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۳۳	۰/۹۵	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۱۱	۱/۳۹	۰/۰۴	۷
تفاوت..	(۳۳/۰۸، ۱۶/۹۷، ۱۱/۰۸)	(۰/۴۴، ۰/۲۱، ۰/۱)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۵	۰/۹۶	۱/۰۰	۵/۹۱	۰/۱۹	۳
انتظارات..	(۱۳/۴۴، ۹/۱۹، ۵/۴۵)	(۰/۲۵، ۰/۱۱، ۰/۰۵)	۱/۰۰	۰/۶۲	۰/۶۲	۱/۰۰	۰/۵۷	۰/۵۸	۰/۸۴	۴/۶۱	۰/۱۵	۵
تفاوت در..	(۵/۰۶، ۳/۳۹، ۲/۴۹)	(۰/۱، ۰/۰۴، ۰/۰۲)	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۴۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۱۸	۱/۵۸	۰/۰۵	۶
رقابت..	(۲۶/۰۴، ۱۸/۴۸، ۱۱/۸۶)	(۰/۴۹، ۰/۲۳، ۰/۱)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۰/۱۹	۱
محدودیت	(۲۴/۹۲، ۱۸/۰۴، ۱۱/۴۷)	(۰/۴۷، ۰/۲۲، ۰/۱)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۹	۱/۰۰	۱/۰۰	۵/۹۹	۰/۱۹	۲
اخلاقی..	(۱۶/۲۹، ۱۲، ۸/۱۹)	(۰/۳۱، ۰/۱۵، ۰/۰۷)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۴۵	۰/۱۸	۴
	(۱۱۳/۳۵، ۸۱/۲، ۵۳/۰۱)									۳۰/۹۲		

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است، رقابت برای پاداش بالاترین اولویت را در بروز تعارض در سازمان دارد. پس از آن شاخص محدودیت ادراک اولویت دوم و تفاوت در شخصیت و سبک افراد اولویت سوم در بروز تعارض را دارند. شاخص‌های اخلاق شخصی متفاوت، انتظارات برآورده نشده، تفاوت در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ارزش‌ها و

اعتقادات متفاوت به ترتیب اولویت‌های چهارم تا هفتم را در بروز تعارض در عوامل فردی دارند. عامل ارتباطی یکی دیگر از عوامل سه‌گانه بروز تعارض در این پژوهش می‌باشد. ماتریس مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به این عامل در جدول ۱۲ آمده است.

جدول ۱۲: میانگین مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به عامل ارتباطی

عوامل ارتباطی	تنبیض در روابط	بدون باز خورد	ارتباطات یک طرفه و	موانع ارتباطاتی	نقص در سیستم اطلاعاتی	ارتباطات رسمی
مغایرت‌های..	(۱، ۱، ۱)	(۷/۳، ۵/۲۹، ۳/۲۷)	(۲/۷۶، ۲/۰۸، ۱/۴۴)	(۲/۵۳، ۱/۸۱، ۱/۲۴)	(۲/۸۸، ۲/۰۲، ۱/۴)	
ارتباطات یک..	(۰/۳۱، ۰/۱۹، ۰/۱۴)	(۱، ۱، ۱)	(۰/۸۶، ۰/۵۸، ۰/۳۶)	(۰/۶۹، ۰/۳۴، ۰/۲۳)	(۱/۴۲، ۰/۸۳، ۰/۴۶)	
موانع..	(۰/۶۹، ۰/۴۸، ۰/۳۶)	(۲/۷۶، ۱/۷۱، ۱/۱۷)	(۱، ۱، ۱)	(۱/۰۴، ۰/۵۸، ۰/۳۵)	(۰/۸۳، ۰/۶۹، ۰/۶)	
نقص در..	(۰/۸۱، ۰/۵۵، ۰/۳۹)	(۴/۲۸، ۲/۹۶، ۱/۴۴)	(۲/۸۸، ۱/۷۱، ۰/۹۶)	(۱، ۱، ۱)	(۳/۵۶، ۲/۲۶، ۱/۰۴)	
ارتباطات..	(۰/۷۱، ۰/۴۹، ۰/۳۵)	(۲/۱۷، ۱/۲، ۰/۷)	(۱/۶۶، ۱/۴۴، ۱/۲)	(۰/۹۶، ۰/۴۴، ۰/۲۸)	(۱، ۱، ۱)	

با محاسبه مجموع هر سطر و نرمال‌سازی، بردار ویژه حاصل می‌شود که می‌توان با استفاده از آن درجه ارجحیت هر

معیار را محاسبه نمود. درجه بزرگ‌تری نهایی، از مجموع مقادیر هر سطر حاصل و با نرمال‌سازی، اولویت‌بندی هر

شاخص مشخص می‌شود. هر شاخصی که وزن بالاتری دارد از اولویت بالاتری نیز برخوردار است. جدول ۱۳ درجه ارجحیت و اولویت‌بندی هر شاخص را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳: درجه ارجحیت و اولویت‌بندی شاخص‌های مربوط به عامل ارتباطی

اولویت بندی	اوزان نرمال شده	درجه بزرگ‌تری نهایی	ارتباطات رسمی	نقص در سیستم اطلاعاتی	موانع ارتباطاتی	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد	تبعیض در روابط	پرداز ویژه	مجموع سطرها	عوامل ارتباطی
۱	۰/۲۶	۴/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰		(۰/۷۴، ۰/۳۷، ۰/۱۸)	(۱۶/۴۷، ۱۲/۲، ۸/۳۵)	مغایرت‌های..
۵	۰/۱۱	۱/۷۸	۰/۷۰	۰/۳۴	۰/۷۱		۰/۰۳	(۰/۱۹، ۰/۰۹، ۰/۰۵)	(۴/۲۸، ۲/۹۴، ۲/۱۹)	ارتباطات یک..
۴	۰/۱۸	۲/۸۸	۰/۹۸	۰/۵۹		۱/۰۰	۰/۳۰	(۰/۲۸، ۰/۱۴، ۰/۰۸)	(۶/۳۳، ۴/۴۷، ۳/۴۸)	موانع..
۲	۰/۲۴	۳/۷۷	۱/۰۰		۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۷۷	(۰/۵۶، ۰/۲۶، ۰/۱)	(۱۲/۵۳، ۸/۴۹، ۴/۸۴)	نقص در..
۳	۰/۲۰	۳/۱۹		۰/۶۱	۱/۰۰	۱/۲۶	۰/۳۲	(۰/۲۹، ۰/۱۴، ۰/۰۸)	(۶/۵، ۴/۵۸، ۳/۵۳)	ارتباطات..
		۱۵/۶۱							(۴۶/۱۱، ۳۲/۶۸، ۲۲/۳۹)	

اولویت‌های دوم تا پنجم را در بروز تعارض ناشی از عوامل ارتباطی دارا می‌باشند.

سومین عامل در بروز تعارض در این پژوهش عامل ساختاری می‌باشد. جدول ۱۴ میانگین مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به این عامل را نشان می‌دهد.

اطلاعات جدول ۱۳ نشان می‌دهد که تبعیض در روابط مهم‌ترین عامل در بروز تعارض ناشی از عوامل ارتباطی است. پس از آن به ترتیب نقص در سیستم اطلاعاتی، ارتباطات رسمی، موانع ارتباطی و ارتباطات یک‌طرفه و بدون بازخورد،

جدول ۱۴: میانگین مقایسات زوجی شاخص‌های مربوط به عامل ساختاری

عوامل ساختاری	اهداف ناسازگار	منابع محدود و مشترک	قوانین مهم	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ	استرس‌های شغلی	ناهماهنگی توزیع قدرت	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان
اهداف...	(۱، ۱، ۱)	۰/۴۱، ۰/۲۷	۰/۳۷، ۰/۲۵	۰/۱۴، ۰/۱۲	۰/۲۴، ۰/۱۶	۰/۳۳، ۰/۲۳	۰/۱۹، ۰/۱۴	۰/۲۸، ۰/۱۸
		(۰/۸)	(۰/۶۶)	(۰/۲)	(۰/۴۸)	(۰/۵۶)	(۰/۳۱)	(۰/۶۹)
منابع...	۲/۴۷، ۱/۲۵	(۱، ۱، ۱)	۱/۸۹، ۱/۰۴	۰/۱۸، ۰/۱۴	۱/۵۷، ۰/۸	۰/۴۷، ۰/۳۱	۰/۴۲، ۰/۲۷	۰/۲۸، ۰/۱۸
	(۳/۷۷)		(۲/۷۲)	(۰/۲۹)	(۲/۷۲)	(۱)	(۰/۸۸)	(۰/۶۹)
قوانین...	۴/۲۲، ۲/۰۸	۰/۶۹، ۰/۵۱	(۱، ۱، ۱)	۰/۱۷، ۰/۱۳	۱، ۰/۵۱	۰/۳۷، ۰/۲۵	۰/۳۷، ۰/۲۹	۰/۲۴، ۰/۱۶
	(۶/۲۶)	(۱/۱۵)		(۰/۲۶)	(۱/۹۷)	(۰/۶۶)	(۰/۵۸)	(۰/۵۳)
سیستم...	۶/۴۳، ۴/۳۳	(۷، ۵، ۳)	۵/۹۲، ۳/۸۷	(۱، ۱، ۱)	۵/۴۳، ۳/۲۲	۲/۴۷، ۱/۴۴	۲/۹۲، ۱/۵۹	۲/۹۲، ۱/۵۹
	(۷/۹۴)		(۷/۹۴)		(۷/۵)	(۳/۲۷)	(۴/۷۹)	(۴/۷۹)
استرس...	۴/۲۲، ۲/۰۸	۱، ۰/۵۱	۱، ۰/۵۱	۰/۲، ۰/۱۴	(۱، ۱، ۱)	۰/۳۱، ۰/۲	۰/۲۹، ۰/۲۱	۰/۴۴، ۰/۲۸
	(۶/۲۶)	(۱/۹۷)	(۱/۹۷)	(۰/۳۷)		(۰/۵۲)	(۰/۵۳)	(۰/۹۶)
ناهماهنگی...	۴/۷۲، ۲/۴۷	۳/۵۶، ۱/۴۴	۲/۴۷، ۱/۲۵	۰/۴۱، ۰/۳۱	۲/۰۳، ۱/۲۲	(۱، ۱، ۱)	۰/۹۲، ۰/۴۸	۱/۴۸، ۰/۷۶
	(۶/۸)	(۵/۵۹)	(۳/۸۷)	(۰/۶۹)	(۳/۶۶)		(۱/۶۴)	(۲/۵)
ابهام...	۵/۲۹، ۳/۲۷	۳/۷۶، ۱/۵۷	۲/۴۷، ۱/۴۴	۰/۲۴، ۰/۱۶	۲/۴۷، ۱/۴۴	۱، ۰/۵۱	(۱، ۱، ۱)	۱/۹۹، ۱/۱۴
	(۷/۳)	(۵/۸۳)	(۳/۲۷)	(۰/۴۸)	(۳/۲۷)	(۱/۹۷)		(۲/۸۴)
ساختار...	۳/۵۶، ۱/۴۴	۳/۵۶، ۱/۴۴	۳/۵۶، ۱/۴۴	۰/۲۴، ۰/۱۶	۲/۰۸، ۰/۸۷	۰/۵۸، ۰/۳۱	۰/۳۸، ۰/۲۹	(۱، ۱، ۱)
	(۵/۵۹)	(۵/۵۹)	(۵/۵۹)	(۰/۴۸)	(۳/۳۷)	(۱/۱۹)	(۰/۶۴)	

جدول ۱۵ نشان‌دهنده درجه ارجحیت و اولویت‌بندی

شاخص‌های مربوط به عامل ساختاری می‌باشد.

جدول ۱۵: درجه ارجحیت و اولویت‌بندی شاخص‌های مربوط به عامل ساختاری

عوامل ساختاری	مجموع سطرها	بردار ویژه	اهداف ناسازگار	منابع محدود و مشترک	قوانین مبهم	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ	استرس‌های شکلی	ناهماهنگی توزیع قدرت	اهتمام در نقش، اختیارات و وظایف	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان	درجه برتری نهایی	اوزان نرمال شده	اولویت بندی
اهداف...	(۴/۷، ۲/۹۶، ۲/۳۴)	(۰/۰۷، ۰/۰۳، ۰/۰۱)	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۴۸	۰/۰۰	۰/۴۷	۰/۱۳	۰/۰۶	۰/۲۲	۱/۸۴	۰/۰۴	۸
منابع...	(۱۳/۰۸، ۸/۲۷، ۴/۹۸)	(۰/۲۱، ۰/۰۸، ۰/۰۳)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۲۸	۰/۹۹	۰/۶۷	۰/۶۱	۰/۸۳	۵/۲۷	۰/۱۲	۶
قوانین...	(۱۲/۴۱، ۸/۰۷، ۴/۹۲)	(۰/۱۹، ۰/۰۷، ۰/۰۳)	۱/۰۰	۰/۹۹	۱/۰۰	۰/۲۵	۰/۹۸	۰/۶۴	۰/۵۸	۰/۷۱	۵/۱۵	۰/۱۱	۷
سیستم...	(۴۴/۲۲، ۳۲/۱، ۲/۰۵)	(۰/۶۹، ۰/۲۹، ۰/۱۲)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۰/۱۶	۱
استرس...	(۱۳/۵۸، ۸/۴۷، ۴/۹۳)	(۰/۲۱، ۰/۰۸، ۰/۰۳)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۳۰	۱/۰۰	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۷۴	۵/۳۵	۰/۱۲	۵
ناهماهنگی...	(۲۵/۶۶، ۱۶/۵۸، ۸/۹۳)	(۰/۴، ۰/۱۵، ۰/۰۵)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۶	۱/۰۰	۶/۹۶	۰/۱۵	۲
ابهام...	(۲۵/۹۶، ۱۸/۲۱، ۱۰/۵۲)	(۰/۴۱، ۰/۱۷، ۰/۰۶)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۹	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۶/۶۹	۰/۱۵	۴
ساختار...	(۲۳/۴۵، ۱۴/۹۶، ۶/۹۵)	(۰/۳۷، ۰/۱۴، ۰/۰۴)	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۸۷	۶/۸۷	۰/۱۵	۳
	(۱۶۳/۰۷، ۱۰۹/۶۱، ۶۳/۶۴)										۴۵/۱۲		

و وظایف کارکنان، استرس‌های شغلی، منابع محدود و مشترک، قوانین مبهم و اهداف ناسازگار. در پایان برای اولویت‌بندی کلی شاخص‌های بروز تعارض می‌بایست اوزان هر یک از عوامل را در شاخص‌های مربوط به آن عامل ضرب کرد تا اوزان نهایی هر شاخص بدست آید. جدول ۱۶ اولویت‌بندی کلی شاخص‌ها و وزن هر کدام را نشان می‌دهد.

همانگونه که در جدول ۱۵ مشخص است، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ بالاترین اولویت را در بروز تعارض ناشی از عامل ساختاری، در سازمان دارد. اولویت‌بندی سایر شاخص‌های بروز تعارض ناشی از عامل ساختاری به ترتیب عبارتند از: ناهماهنگی توزیع قدرت، ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان، ابهام در نقش، اختیارات

جدول ۱۶: اولویت‌بندی کلی شاخص‌های بروز تعارض

اولویت	شاخص	وزن نهایی
اولویت ۱	رقابت برای پاداش	0.089
اولویت ۲	محدودیت ادراک	0.089
اولویت ۳	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد	0.087
اولویت ۴	اخلاق شخصی	0.081
اولویت ۵	انتظارات برآورده نشده	0.068
اولویت ۶	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ	0.055
اولویت ۷	ناهماهنگی توزیع قدرت	0.055
اولویت ۸	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان	0.054
اولویت ۹	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان	0.053
اولویت ۱۰	تبعیض در روابط	0.048
اولویت ۱۱	نقص در سیستم اطلاعاتی	0.045
اولویت ۱۲	استرس‌های شغلی	0.042
اولویت ۱۳	منابع محدود و مشترک	0.041
اولویت ۱۴	قوانین مبهم	0.040
اولویت ۱۵	ارتباطات رسمی	0.038
اولویت ۱۶	موانع ارتباطاتی	0.035
اولویت ۱۷	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت شناختی	0.023
اولویت ۱۸	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد	0.021
اولویت ۱۹	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت	0.021
اولویت ۲۰	اهداف ناسازگار	0.014

۵-۵. پاسخ سوال سوم پژوهش: در پاسخ به سوال سوم پژوهش می‌بایست سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض اولویت‌بندی گردد. برای این منظور همچون مرحله قبل، از نظرات شش کارشناس منابع انسانی سازمان استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها و حصول نتایج از روش تاپسیس فازی استفاده و در محیط اکسل پیاده‌سازی شد. جدول ۱۷ میانگین فازی نظرات خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول فوق اولویت‌بندی کلی شاخص‌های پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، شاخص‌های رقابت برای پاداش، محدودیت ادراک تفاوت در شخصیت و سبک افراد، با اهمیت‌ترین و شاخص‌های ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد، ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت و اهداف ناسازگار، کم اهمیت‌ترین عوامل در بروز تعارض در سازمان می‌باشند.

جدول ۱۷: میانگین فازی نظرات خبرگان

همکاری	مصالحه	سازش	اجتناب	اجبار	
(3, 6.33, 9)	(1, 6, 9)	(1, 6.33, 9)	(1, 5.33, 9)	(1, 1.33, 5)	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت
(1, 6, 9)	(5, 8, 9)	(3, 6.67, 9)	(1, 3, 7)	(1, 1.33, 5)	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد
(5, 8.33, 9)	(3, 6.33, 9)	(1, 5, 9)	(1, 2.33, 5)	(1, 3, 9)	انتظارات برآورده نشده
(1, 7, 9)	(3, 6.67, 9)	(1, 5, 9)	(1, 4.67, 9)	(1, 1.67, 7)	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت شناختی
(1, 6, 9)	(3, 7, 9)	(1, 4.67, 9)	(1, 4.33, 9)	(1, 3, 9)	رقابت برای پاداش
(1, 6.33, 9)	(1, 6.67, 9)	(1, 5.67, 9)	(1, 4.33, 9)	(1, 2, 7)	محدودیت ادراک
(1, 6.67, 9)	(5, 7.67, 9)	(1, 4.67, 7)	(1, 5, 9)	(1, 1, 3)	اخلاق شخصی
(3, 6.33, 9)	(5, 8, 9)	(1, 5.67, 9)	(1, 2.67, 5)	(1, 2.33, 9)	تبعیض در روابط
(3, 8, 9)	(1, 6.67, 9)	(3, 5.33, 9)	(1, 4, 9)	(1, 1, 3)	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد
(5, 8, 9)	(5, 8, 9)	(3, 5, 7)	(1, 2.67, 5)	(1, 1.33, 5)	موانع ارتباطاتی
(3, 8, 9)	(3, 7, 9)	(1, 5.67, 9)	(1, 3, 7)	(1, 1.33, 5)	نقص در سیستم اطلاعاتی
(1, 8, 9)	(3, 6.67, 9)	(3, 5.33, 9)	(1, 4, 9)	(1, 1, 3)	ارتباطات رسمی
(1, 5.33, 9)	(1, 6, 9)	(1, 4.33, 9)	(1, 2.67, 9)	(1, 6.67, 9)	اهداف ناسازگار
(5, 7.33, 9)	(5, 8.67, 9)	(1, 3.67, 7)	(1, 1.33, 5)	(1, 4, 7)	منابع محدود و مشترک
(3, 7, 9)	(1, 6.33, 9)	(1, 3.33, 7)	(1, 2.67, 9)	(1, 5.67, 9)	قوانین مبهم
(3, 7, 9)	(3, 7.67, 9)	(1, 5.33, 9)	(1, 2.33, 5)	(1, 2.67, 9)	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
(3, 7.33, 9)	(5, 7.33, 9)	(1, 6, 9)	(1, 2.33, 5)	(1, 2, 7)	استرس‌های شغلی
(1, 6.67, 9)	(3, 7.33, 9)	(1, 5, 9)	(1, 2.33, 5)	(1, 3.67, 9)	ناهماهنگی توزیع قدرت
(3, 7, 9)	(3, 7, 9)	(1, 3.33, 7)	(1, 2, 5)	(1, 5.67, 9)	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان
(5, 8, 9)	(1, 6.33, 9)	(1, 3, 7)	(1, 2, 5)	(1, 5.67, 9)	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان

جدول ۱۸ ماتریس بی‌مقیاس وزین فازی حاصل را نشان می‌دهد.

پس از این مرحله لازم است تا ماتریس فوق، بی‌مقیاس و با توجه به وزن‌های حاصل از مرحله قبل و وزن‌دار شود.

جدول ۱۸: ماتریس بی‌مقیاس وزین فازی

همکاری	مصالحه	سازش	اجتناب	اجبار	
(0.03 .0.06 .0.09)	(0.01 .0.06 .0.09)	(0.01 .0.06 .0.09)	(0.01 .0.05 .0.09)	(0.01 .0.01 .0.05)	ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت
(0.01 .0.06 .0.09)	(0.05 .0.08 .0.09)	(0.03 .0.07 .0.09)	(0.01 .0.03 .0.07)	(0.01 .0.01 .0.05)	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد
(0.05 .0.08 .0.09)	(0.03 .0.06 .0.09)	(0.01 .0.05 .0.09)	(0.01 .0.02 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.09)	انتظارات برآورده نشده
(0.01 .0.06 .0.08)	(0.03 .0.06 .0.08)	(0.01 .0.04 .0.08)	(0.01 .0.04 .0.08)	(0.01 .0.01 .0.06)	تفاوت در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
(0.01 .0.05 .0.07)	(0.02 .0.05 .0.07)	(0.01 .0.04 .0.07)	(0.01 .0.03 .0.07)	(0.01 .0.02 .0.07)	رقابت برای پاداش
(0 .0.02 .0.02)	(0 .0.02 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	محدودیت ادراک
(0 .0.02 .0.02)	(0.01 .0.02 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0 .0.01)	اخلاق شخصی
(0.02 .0.03 .0.05)	(0.03 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.05)	(0.01 .0.01 .0.03)	(0.01 .0.01 .0.05)	تبعیض در روابط
(0.02 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.05)	(0.02 .0.03 .0.05)	(0.01 .0.02 .0.05)	(0.01 .0.01 .0.02)	ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد
(0.02 .0.03 .0.04)	(0.02 .0.03 .0.04)	(0.01 .0.02 .0.03)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	موانع ارتباطاتی
(0.01 .0.03 .0.03)	(0.01 .0.03 .0.03)	(0 .0.02 .0.03)	(0 .0.01 .0.03)	(0 .0.01 .0.02)	نقص در سیستم اطلاعاتی
(0 .0.02 .0.02)	(0.01 .0.02 .0.02)	(0.01 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0 .0.01)	ارتباطات رسمی
(0.01 .0.03 .0.05)	(0.01 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.05)	(0.01 .0.02 .0.05)	(0.01 .0.04 .0.05)	اهداف ناسازگار
(0.03 .0.04 .0.05)	(0.03 .0.05 .0.05)	(0.01 .0.02 .0.04)	(0.01 .0.01 .0.03)	(0.01 .0.02 .0.04)	منابع محدود و مشترک
(0.02 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.02 .0.04)	(0.01 .0.02 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.05)	قوانین مبهم
(0.02 .0.04 .0.05)	(0.02 .0.04 .0.05)	(0.01 .0.03 .0.05)	(0.01 .0.01 .0.03)	(0.01 .0.02 .0.05)	سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ
(0.01 .0.03 .0.04)	(0.02 .0.03 .0.04)	(0 .0.03 .0.04)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.01 .0.03)	استرس‌های شغلی
(0 .0.03 .0.04)	(0.01 .0.03 .0.04)	(0 .0.02 .0.04)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.02 .0.04)	ناهماهنگی توزیع قدرت
(0.01 .0.03 .0.04)	(0.01 .0.03 .0.04)	(0 .0.01 .0.03)	(0 .0.01 .0.02)	(0 .0.03 .0.04)	ابهام در نقش، اختیارات و وظایف کارکنان
(0.01 .0.01 .0.01)	(0 .0.01 .0.01)	(0 .0 .0.01)	(0 .0 .0.01)	(0 .0.01 .0.01)	ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان

در مرحله بعد، لازم است تا فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی محاسبه شود و با استفاده از این مقادیر نزدیکی نسبی را محاسبه نمود. هر گزینه‌ای که شاخص نزدیکی نسبی بزرگتر داشته باشد به عنوان اولویت بالاتر مدیران در مقابله با تعارض شناخته می‌شود. جدول ۱۹ مقادیر نزدیکی نسبی و اولویت‌بندی کلی سبک‌های مدیریتی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۹: اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض

اولویت بندی	شاخص نزدیکی نسبی	فاصله از ایده‌آل منفی	فاصله از ایده‌آل مثبت	
5	0.025	0.496	19.602	اجبار
4	0.025	0.504	19.585	اجتناب
3	0.032	0.648	19.447	سازش
1	0.038	0.764	19.297	مصالحه
2	0.038	0.754	19.317	همکاری

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است، سبک مصالحه، بهترین سبک مدیریتی برای مقابله با تعارض در سازمان شناخته شد. پس از آن به ترتیب سبک‌های همکاری، سازش، اجتناب و اجبار به ترتیب اولویت بالاتری برای کنترل و مدیریت تعارض دارند. با توجه به متفاوت بودن

ماهیت تعارض‌های فردی، ارتباطی و ساختاری، محقق به عنوان یک یافته جانبی سبک‌های مدیریتی مناسب برای مقابله با سه عامل فردی، ارتباطی و ساختاری را نیز به صورت جداگانه در جداول ۲۰ تا ۲۲ نیز آورده است.

جدول ۲۰: اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض ناشی از عوامل فردی

اولویت بندی	فاصله از ایده آل مثبت	فاصله از ایده آل منفی	شاخص نزدیکی نسبی	اولویت بندی
اجبار	6.837	0.208	0.030	5
اجتناب	6.785	0.260	0.037	4
سازش	6.734	0.312	0.044	3
مصالحه	6.683	0.345	0.049	1
همکاری	6.699	0.339	0.048	2

برای تعارض ناشی از عوامل فردی همانگونه که جدول ۲۰ نشان می‌دهد سبک مصالحه اولویت اول و سبک اجبار نیز اولویت آخر را دارد. سبک‌های همکاری، سازش و اجتناب به ترتیب اولویت‌های دوم تا چهارم را دارند.

جدول ۲۱: اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض ناشی از عوامل ارتباطی

اولویت بندی	فاصله از ایده آل مثبت	فاصله از ایده آل منفی	شاخص نزدیکی نسبی	اولویت بندی
اجبار	6.839	0.068	0.010	5
اجتناب	6.819	0.092	0.013	4
سازش	4.888	0.126	0.025	3
مصالحه	4.862	0.148	0.029	2
همکاری	4.863	0.148	0.030	1

نتایج حاصل از جدول ۲۱ نشان می‌دهد که برای تعارض‌های ناشی از عوامل ارتباطی سبک همکاری بهترین راهبرد می‌باشد. پس از آن به ترتیب سبک‌های مصالحه، سازش، اجتناب و اجبار برای مواجهه با تعارض ناشی از عوامل ارتباطی در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۲۲: اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی تعارض ناشی از عوامل ساختاری

اولویت بندی	فاصله از ایده آل مثبت	فاصله از ایده آل منفی	شاخص نزدیکی نسبی	اولویت بندی
اجبار	6.855	0.220	0.031	3
اجتناب	6.831	0.153	0.022	5
سازش	7.825	0.210	0.026	4
مصالحه	7.751	0.271	0.034	1
همکاری	7.756	0.267	0.033	2

۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، رتبه‌بندی عوامل اصلی به صورت زیر است:

- عوامل فردی

بر طبق جدول ۲۲ برای تعارض ناشی از عوامل ساختاری اولویت‌بندی سبک‌های پنج‌گانه مدیریتی به ترتیب عبارتند از: راهبرد مصالحه، همکاری، اجبار، سازش و اجتناب.

شرکت عامل ارتباطی نسبت به دو عامل دیگر در بروز تعارض از اولویت و نقش کمتری برخوردارند.

عوامل بسیاری می‌تواند بروز تعارض در سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهد، اما آنچه در این زمینه مهم است، نحوه مواجهه با تعارض و نگرش مدیران نسبت به این پدیده است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بطور کلی ترجیح مدیران شرکت توزیع نیروی برق در مدیریت تعارض به ترتیب سبک مصالحه و همکاری، سپس سبک سازش و اجتناب است. سبک اجبار آخرین گزینه مورد نظر آنها می‌باشد.

باید توجه داشت که استفاده مداوم از یک سبک در شرایط گوناگون مفید نخواهد بود. سبک‌هایی که برای مدیریت تعارض مطرح شده‌اند در شرایطی کارگشا هستند، ولی در شرایط دیگری همان سبک ممکن است کاری از پیش نبرد و شاید به شدید شدن اختلاف یا اختلال در گروه بیانجامد. نتایج این پژوهش با مطالعات افشار و همکاران (۱۳۹۰)، صالح وزیری (۱۳۸۹)، سخایی (۱۳۷۷)، آلسیا (۲۰۰۸)، رحیم و همکاران (۱۹۹۹) که نشان می‌دهد مدیران بیشتر سبک‌های همکاری و مصالحه را به کار می‌برند، همخوانی دارد. اما با نتایج محققینی همچون آدمی و ازیومانی (۲۰۰۶)، ریچ و همکاران (۲۰۰۷)، که بیان می‌کنند مدیران بیشتر گرایش به استفاده از سبک اجتناب دارند مغایرت همچنین با نتایج پژوهش کفاش و همکاران (۱۳۸۸) مبنی بر اینکه سبک اجبار را غالب در مدیریت تعارض در نظر می‌گیرد همخوانی ندارد.

بطور کلی می‌توان گفت که در حوزه عوامل فردی و ارتباطی مدیران گرایش بیشتری به کاربرد استراتژی راه‌حل‌یابی و گرایش کمتری به استراتژی اجبار (کنترل) دارند. این نتیجه با نتایج پژوهش حیدری (۱۳۸۲) همخوانی دارد. اما با نتایج پژوهش ضیایی (۱۳۹۱) که مدیران بیشتر راهبرد اجبار (کنترل) را به کار می‌گیرند مغایرت دارد. همچنین با توجه به نتایج، در حوزه عوامل ساختاری مدیران به ترتیب استراتژی راه‌حل‌یابی، کنترل و عدم مقابله را بکار می‌گیرند. به عبارت

• عوامل ساختاری

• عوامل ارتباطی

مطابق آنچه در تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده شده، عامل فردی با وزن ۰,۴۵۷۳ بالاترین اولویت را بین عوامل دارد. پس از آن عامل ساختاری با وزن ۰,۳۵۴۲ اولویت دوم و سپس عامل ارتباطی با وزن ۰,۱۸۸۳ قرار دارد.

با نگاهی به پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که در تمام پژوهش‌های انجام پذیرفته در این زمینه مؤلفه عوامل فردی همیشه یکی از مؤلفه‌های اصلی بوده و همواره مورد تأکید پژوهش‌گرانی همچون سالار و همکاران (۱۳۹۳)، قربانی (۱۳۸۲)، باندسیو (۱۳۹۲) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) بوده است. جایی که عده‌ای از افراد با نیازها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و باورهای متفاوت در تعامل باشند، زمینه بروز تعارض خودبه‌خود به وجود می‌آید. لذا شناخت تفاوت نگرش‌ها، ادراکات، توانایی‌های ذهنی و فیزیکی و خصایص شخصیتی با یکدیگر، جهت فهم و درک سطوح مختلف عملکرد کارکنان کمک شایانی را در بر خواهد داشت و منجر به کاهش تعارضات سازمانی خواهد گردید.

در خصوص تأثیرپذیری تعارض بین فردی از عامل ساختاری و شاخص‌های مرتبط با آن و اهمیت ساختار صحیح و مؤثر در حل تعارضات بین فردی، باید برنامه‌ریزی لازم در خصوص پیاده‌سازی راهکارهای مؤثر در جهت بهبود عوامل ساختاری و شاخص‌های مرتبط با آن صورت پذیرد. بنابراین منطقی است که مدیران، عامل ساختاری و شاخص‌های مرتبط با آن را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض، مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند.

از طرفی عامل ارتباطی به عنوان سومین عامل بروز تعارض در شرکت توزیع نیروی برق شناسایی شد. ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در نبود ارتباطات مؤثر، نقص در سیستم ارتباطی یا بطور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. که در این

می‌باشد برگزاری جلسات به صورت هفتگی یا ماهانه با حضور مدیران و سایر همکاران و بحث و تبادل نظر در مورد مسائل به وجود آمده می‌تواند کمک زیادی به حل مشکلات ناشی از تفاوت‌های فردی گردد. در عین حال که مدیران با شناخت نیازها و دغدغه‌های همکاران خود و با توجه به شرایط می‌توانند برخورد مؤثرتری با تعارض داشته باشند.

با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص تأثیرپذیری تعارض بین فردی از عوامل ساختاری و شاخص‌های مرتبط با آن و اهمیت ساختار صحیح و مؤثر در حل تعارضات بین فردی، باید برنامه‌ریزی لازم در خصوص پیاده‌سازی و جایگزینی برنامه و راهکارهای صحیح و مؤثر در جهت بهبود عوامل ساختار و شاخص‌های مرتبط با آن صورت پذیرد. از جمله این اقدامات می‌توان به تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد، تغییر و تجدیدنظر در فرهنگ و ساختار سازمانی، به وجود آوردن فرهنگ مشارکت، شناخت فشارهای روانی ناشی از کار و آموزش روش‌های مقابله با آن، توسعه منابع و توزیع عادلانه امکانات سازمانی، تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین و... اشاره کرد.

برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با ماهیت تعارض، تغییر نگرش مدیران نسبت به تعارض و در نتیجه تغییر در الگوهای رفتاری آنها، نحوه‌ی برخورد صحیح با تعارض، سبک‌های مختلف مدیریتی، فنون مذاکره و میانجی‌گری و استفاده خلاقانه از موقعیت‌های تعارض نیز می‌تواند آنان را همواره به روز نگه دارد، تا در برخورد با تعارض به وجود آمده از بهترین شیوه استفاده نمایند تا از طرفی با نگهداری تعارض در سطح مناسب و استفاده از تعارض‌های سازنده باعث پویایی سازمان شده و از رکود آنها جلوگیری کنند و از طرف دیگر بتوانند تعارض‌ها را به گونه‌ای کنترل کنند که از بروز بحران در سازمان جلوگیری شود.

دیگر مدیران گرایش بیشتری به کاربرد استراتژی راه‌حل‌یابی و گرایش کمتری به استراتژی عدم مقابله دارند. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ترابی و همکاران (۱۳۸۷) که استراتژی راه‌حل‌گرایی را کمتر مورد استفاده قرار می‌دهد مغایرت دارد.

نکته قابل تأمل در این تحقیق فراوانی استفاده از سبک مصالحه و همکاری در تمام شاخص‌ها و علل مختلف می‌باشد. این امر می‌تواند نشانه بسیار خوبی برای این سازمان باشد.

پاسخ‌های جهت‌دار برخی از پاسخ‌دهندگان که در نتیجه نوع نگرش شخصی آنها و یا ریشه در برخی پیش‌داوری‌های آنها داشت. این موضوع می‌تواند بر دقت و صحت نتایج پژوهش اثر منفی داشته باشد. بر همین اساس محقق همواره در طول پژوهش بر مفهوم و شفاف بودن سؤالات و عبارت‌ها در پرسشنامه تأکید داشت و حتی الامکان با حضور در کنار پاسخ‌دهندگان و توضیحات کافی احتمال بروز چنین خطاهایی را به حداقل رسانده است.

اکراه در پاسخ‌گویی برخی آزمودنی‌ها و فقدان فرهنگ بارور در زمینه ثمربخش و مؤثر بودن این تحقیقات پرسشنامه محقق ساخته و تعداد زیاد پرسشنامه‌ها از دیگر محدودیت‌های این پژوهش نیز می‌باشد.

محدودیت‌های زمانی و مالی دو عنصر اساسی است، که در محدودیت‌های اکثر پژوهش‌ها دیده می‌شود و این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست.

محدودیت دیگر در تحقیق حاضر، عدم وجود نرم‌افزار تخصصی برای انجام عملیات مربوط به AHP فازی بود. ناچار شد عملیات ریاضی مربوط به AHP فازی را در اکسل انجام دهد که نیازمند صرف وقت زیادی نیز بود.

از آنجا که بسیاری از تعارضات به وجود آمده در این شرکت ناشی از عوامل فردی از جمله عدم درک صحیح نیازها، علائق، ویژگی‌های افراد و همچنین مشکلات افراد

منابع

- ابزری، مهدی، نجفی، مهدیه. (۱۳۸۶). اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی یزد، دانش و پژوهش در روانشناسی، بهار ۱۳۸۶، شماره ۳۱، صص ۱۳۲-۱۱۵.
- انصاری، منوچهر. روش‌سندل اربطانی، طاهر. علیپور، طیبه. (۱۳۸۹). نقش هوش هیجانی کتاب‌داران در اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض. فصلنامه علمی-پژوهشی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، پاییز ۱۳۸۹، دوره ۱۶، شماره ۳، پیاپی ۶۲، صص ۵۷-۳۹.
- ایران‌زاده، سلیمان. زمستانی، قادر. پاکدل بناب، مهدی. بابائی هروی، صادق. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فراسوی مدیریت، بهار ۱۳۹۱، سال پنجم، شماره ۲۰، صص ۱۸۷-۱۶۵.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تهران؛ مؤسسه چاپ و نشر دانشگاه امام حسین (ع).
- آذر، عادل. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۳.
- جفره، منوچهر. باباییک، ربابه. (۱۳۸۹). استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی. فصلنامه مدیریت کسب و کار، تابستان ۱۳۸۹، شماره ۶، سال دوم، صص ۲۱۲-۱۸۹.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۶). تئوری سازمان ساختار و طراحی سازمان. ترجمه الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، چاپ نوزدهم، انتشارات صفار، تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- عامری، میرحسن. (۱۳۸۸). تعیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزش اداره تربیت بدنی شهر ارومیه. پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۲.
- علی‌آبادی، سمیرا. خاکپور، مهناز. (۱۳۹۲). تبیین مدل منابع تعارض سازمانی در دبیران تربیت بدنی استان البرز با تأکید بر نقش تعدیل‌گر جنسیت. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، پاییز ۱۳۹۲، دوره ۲، شماره ۳ (۷ پیاپی)، صص ۱۱۴-۱۰۵.
- گرجی، عبدالرحیم. طاهری، محمدعلی. (۱۳۸۹). مدیریت و تعارض سازمانی. نشریه اصلاح و تربیت، شماره ۱۰۴، صص ۳۴-۳۲.
- نکویی‌مقدم، محمود. پیرمادی بزنجانی، نرگس. (۱۳۸۶). تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن، نشریه مدیریت فردا، سال پنجم، شماره ۱۸. پاییز ۱۳۸۶.
- وطن‌خواه، سودابه. رئیسی، پوران و کلهر، روح‌الله. (۱۳۸۷). تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۲.

- Alphoncina, M. (2010). The nature of teacher conflict and conflict management in sixteen selected primary schools in Leaotho, University of KwaZulu-Natal. Degree: M. Ed. 'Education. URL:<http://hdl.handle.net/10413/3055> 38(24) ,520-528
- Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-48.
- Balay, R. (2006). Conflict management strategies of administrators and teachers, *Asian Journal of Management Cases*. 3 (1). PP: 5-24.
- Cann, A. Norman, M.A. Welbourne, J.L. & Calhoun, L.G. (2008). Attachment styles, conflict styles and humour styles: interrelationships and associations with relationship satisfaction. *European Journal of Personality*. 22. PP: 131-146.
- Daft, R.L. (2007). *Organization theory and design*. Translated by Parsayan, A. & A'arabi, M. Culture Research Bureau.
- Dubrin, A.J. (2004). *Applying psychology, individual and organizational effectiveness*. New Jersey. Pearson. Prentice Hall.
- Earl, H. Cheek, J. Jimmy, D. Lindsay, E. (2013). Principal's Roles and Teacher Conflict A Recapitulation. *Journal of Learning Disabilities*. 5(8). P: 23-30.
- Gray, B. Coleman, P.T. & Putnam, L.L. (2007). Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change, *American Behavioral Scientist*, 50 (11). PP: 1415- 1429.
- Hannah, H.D. Nguyen, J. Y. (2012). "Chinese employees' interpersonal conflict management.
- Hung, K.P. Lin, C.K. (2013). more communication is not always better? The interplay between effective communication and interpersonal conflict in influencing satisfaction. *Industrial Marketing Management* 42. (2013). PP: 1223–1232.
- Kantek, F. Gezer, N. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles, *Nurse Education Today*, 29 ,PP: 100–107
- Katz, D. and Kahn, R.H. (1978). *the social psychology of organazation*. Newyork: john wiley publication.
- Kaushal, R.T. Kwantes, C. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*. 30 (2006). PP: 579–603.
- Robbins, S. (1989). *Organizational Behavior, concepts, controversies, Application*, Eight.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1998). *Basic organizational behavior*. New York: Wiley.
- Tidström, A. (2009). "Causes of conflict in intercompetitor cooperation". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 24. Issue 7. PP: 506 – 518.

Identifying and Prioritizing the Causes of Conflict and its Management Strategies Using Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Techniques in Electricity Distribution Company of Hormozgan Province

Sahraeian, M.¹, Ahmadi Kahnaly, R.^{2*}

1. Graduated MA Public Administration, University of Hormozgan, Hormozgan, Iran.

2. Department of Management, University of Hormozgan, Hormozgan, Iran.

*Corresponding author's email: ahmadi.hormozgan@gmail.com

(Received: 2016/7/30, Accepted: 2016/11/28)

Abstract

Nowadays, organizational conflict and conflict management are the topics which attract organizations' manager and employees. So the aim of this study is to identifying and prioritizing the causes of conflict and conflict management styles in Hormozgan Province Electricity Distribution Company. This study in term of purpose and methodology are respectively functional and descriptive—survey. The study population in first step is all employees of Company concluded 157 persons and for the second step is managers and human resources professionals included 6 persons. The validity and general stability of questionnaire proved through experts and Chronbach's Alpha with 0.88 factor respectively. In this study with the use of library search and reading the previous studies related to present search and experts' and professors' opinions, the factors of organizational conflict were determined to 3 main factors such as (individual, communication, structural) with the total 20 indexes. The fuzzy AHP was used for determining the weights and relative importance then the style of conflict management was prioritized by Topsis fuzzy method. The results concluded that the individual factor was the most important factor for conflict event. Among the personal factor, the competition index for prize and understanding limitation was located in higher priority in organization conflict. Among the structural factor 'the evaluation system and bonus inconsistent and uncoordinated distribution of power, and for the relational factor, the discrimination relations and defect in informational system gain significance. According to results, the manager's prefer in use of conflict management styles are respectively reconciliation and cooperation styles then agreement and avoidance and eventually force style.

Key Words: Organizational Conflic, Conflict Management, Fuzzy AHP, Fuzzy Topsis.