

## استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی

منوچهر جفره<sup>۱</sup>

ربابه باباییک<sup>۲</sup>

### چکیده

اساساً در سازمان‌ها، درجات مختلفی از سطوح اجرایی وجود دارد و مدیران رده‌های مختلف در هر سطح بدلیل سروکار داشتن با افراد جامعه و سرپرستی کارکنان در حیطه نظارت خود، روزانه با چالش‌ها و تعارض‌های فراوانی در سازمان خود روبرو هستند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران سازمان‌های موفق، به کارگیری یک استراتژی و شیوه مناسب برخورد با تعارض‌ها و عوامل اختلاف‌زا در سازمان است. روش تحقیق حاضر توصیفی - همبستگی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری آن مدیران و مسئولان کلیه شعبات تأمین اجتماعی مستقر در شهر تهران است که مجموعاً ۴۰۰ نفرند و حجم نمونه ۲۰۰ نفری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار اصلی اندازه‌گیری شامل دو نوع پرسشنامه: (۱) و (۲) است که پرسشنامه (۱) به استراتژی‌های مدیریت تعارض و پرسشنامه شماره (۲) به ساختار مربوط می‌شود. ابزار دیگری که برای کاهش خطا مورد استفاده قرار گرفت، مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه بوده است. اطلاعات به دست آمده پس از مقایسه تک تک سوالات دو پرسشنامه با یکدیگر تحت نرم افزار Spss مورد تحلیل و محاسبه قرار گرفت و برای تعیین ارتباط متغیرها از آزمون کارل پیرسن (آزمون واگرایی)

---

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

استفاده گردید و سطح معنی داری (۰/۰۵) در نظر گرفته شد. براساس نتایج بدست آمده از آزمون کارل پیرسن، فرضیه های تحقیق مورد تایید قرار گرفت و نهایتاً با توجه به روابط معنی داری بین استراتژی های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی نیاز به آموزش، نگاه به کارکنان با دید سرمایه‌ی، مشارکت کارکنان و استفاده از نظرات آنان در تدوین استراتژی و نظارت‌های غیر محسوس احساس می شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تعارض، استراتژی‌های مدیریت تعارض، ساختار سازمانی

## مقدمه

یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر یا عوامل است که با یکدیگر رابطه متقابل (تعامل) دارند. داشتن رابطه متقابل (تعامل) بدین معنی است که افراد و دوایر سازمانی به یکدیگر وابسته‌اند و باید با هم کار کنند. یکی از موانع عمده تحقق هدف های یک سازمان وجود تعارض بین افراد آن است. تعارض به عنوان جزئی لاینفک از زندگی سازمانی تلقی می شود که اغلب به علت ویژگی های سازمانی پدید می آید (شرمهورن و دیگران، ۱۳۸۰). از مهم ترین ویژگی های رهبران سازمان های موفق، به کارگیری یک استراتژی و شیوه مناسب برخورد با تعارض ها و عوامل اختلافزا در سازمان است (سی بولت، ۱۹۹۶، ص ۸۳). به کارگیری استراتژی مناسب برای حل تعارض باید هم راستا با مأموریت سازمان باشد، لذا تعیین نوع ساختار مناسب که بتواند مدیر را در راستای دستیابی به استراتژی خویش یاری رساند، از مهم ترین وظایف مدیران در سازمان ها به خصوص سازمان های رفاهی است. ساختار سازمانی نیز به عنوان یکی از مهم ترین عناصر دستیابی سازمان به استراتژی است لذا ارائه صحیح ساختاری که بتواند استراتژی سازمان را به مرحله ظهور برساند، بسیار حائز اهمیت است. مهم ترین نقش ساختار سازمانی، تعیین وظایف و مسئولیت ها و حدود اختیارات و نیز روابط کارکنان به منظور تأمین هدف های آن سازمان است. نقش های افراد در سازمان سنگ زیرین ساختار سازمانی بوده و روابط بین نقش هاست که ساختار را شکل می دهد. (Robbey, 1994, p.289) با توجه به اهمیت مدیریت و رهبری اثربخش و کارآمد و تعیین شیوه های برخورد با اختلافات و تعارضات در سازمان ها و اولویت این مسئله به عنوان یکی از مهم ترین استراتژی های سازمان و به تبع آن هماهنگی صحیح ساختار سازمان ها (از جهت ارگانیک یا مکانیکی بودن)، پژوهشگر بر آن شده است تا با بررسی و تحقیقی که امیدوار است پایه ای برای تحقیقات بعدی در آینده باشد و توسط پژوهشگران و دانش پژوهان دیگر تکمیل گردد گامی کوچک در تحقق هدف دیرینه، یعنی بهبود مدیریت در سطح سازمان های خدماتی برداشته شود.

## طرح تحقیق

۱- بیان مسئله: در بسیاری از سازمان ها تعارض بصورت یک مسأله جدی وجود دارد، شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردیدی نیست که می تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رابینز، ۱۳۸۳). «کوهن» تعارض در سازمان ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است (Cohen, 2004). پس تعارض امری اجتناب ناپذیر است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش و مدیریت ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده آن و پیشنهاد راه حلی منطقی و درست برای بهره برداری مطلوبتر از آن است (نصراصفهانی، ۱۳۷۹). ساختار سازمانی مناسب می تواند در دستیابی به اهداف بسیار حائز اهمیت باشد. تغییر در استراتژی های مدیریت تعارض موجب تغییر در ساختار سازمانی می شود. ساختار باید به گونه ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد، بنابراین موجب اجرای آن ها خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۶، ص ۸۲). سازمان تأمین اجتماعی به جهت دارا بودن نقش اساسی در تأمین امور رفاهی مردم، نیازمند هماهنگی صحیح بین ساختار و استراتژی است. در صورت عدم وجود یکپارچگی در این زمینه رسیدن به رضایت مشتریان سازمان ذی ربط بسیار مشکل خواهد بود. اهمیت این تحقیق از این نکته منشاء می گیرد که با شناسایی دقیق استراتژی سازمان تأمین اجتماعی برای تعیین سوی عملی کارکردها، ساختارهای مناسب در نظر گرفته شده و به تبع آن خدمات مناسب به مشتریان این سازمان خدمت رسان ارائه خواهد شد. به این دلیل، این پژوهش که کدام ساختار سازمانی برای اجرای استراتژی مؤسسه مناسب است، به صورت یکی از موضوعات با اهمیت درآمده است. هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه استراتژی های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی است تا با سنجش معیارهایی در جامعه آماری آن در

رده‌های مدیریتی و سرپرستی، تحلیل شود. همچنین شناسایی استراتژی تعارض مدیران و نوع ساختار سازمانی نیز به عنوان هدف های فرعی در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته است.

### مبانی و پیشینه نظری تحقیق

**الف) تعارض<sup>۱</sup>:** وضعیتی است که افراد متعامل در زمینه اهداف اصلی و فرعی و ارزش‌ها با یکدیگر اختلاف دارند. (مقیمی، ۱۳۸۰، ص ۳۲۴) که خود شامل سه استراتژی: ۱- استراتژی عدم مقابله: شیوه های اجتناب و تطبیق یا سازش. ۲- استراتژی راه حل گرا: شیوه های همکاری و مصالحه ۳- استراتژی کنترل: با شیوه رقابتی یکسان است. استراتژی نیز به تعبیر چندلر عبارت از تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شرکت، راه رسیدن به آن‌ها و تخصیص منابع جهت تحقق آن‌ها است (دیوید، ۱۳۸۶، ص ۸۲). تعارض جنبه اجتناب ناپذیر زندگی روزمره است. روندهای عمده زیر، دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را اجتناب ناپذیر سازند: ۱- تغییر مستمر، ۲- تنوع بیشتر در ترکیب کارکنان، ۳- کارهای تیمی بیشتر، ۴- ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر) و ۵- اقتصاد جهانی با مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر (کریتز<sup>۲</sup> و کینیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷).

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمرهون<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۴). کابانوف<sup>۵</sup> معتقد است تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. رابینز<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) نیز هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند. همچنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن

---

1-conflict

2-Robert Kreinter

3-Angelo Kinicki

4-Shermerhon

5-Kabanoph

6-Robbins

تلاش عمدی شخص الف برای ختنی سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوعی مانع‌تراشی به عجز و ناکامی شخص (ج) در دستیابی به اهداف و افزایش منافع او منجر می‌گردد. « (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۸۹). دیدگاه تامپسون<sup>۱</sup> در خصوص تعارض این است که هر رفتاری که از سوی اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا ابراز شود، تعارض نام دارد (رابینز، ۱۳۸۱، ص ۹۰). از دیدگاه توماس<sup>۲</sup> نیز تعارض عبارت از «شرایطی است که در آن مسائل مورد توجه به دو طرف، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد». به نظر «بوتنام» تعارض وضعیتی است که در آن افراد متعامل در زمینه‌های هدف‌های اصلی و فرعی و ارزش‌های یکدیگر اختلاف دارند. هر یکی دیگری را به مثابه مانعی بالقوه و بازدارنده در حصول مقاصد خود تلقی می‌کند (کمرون، کیم و تن، دیوید، ۱۳۸۰، ص ۱۲۳). تعارض از دید مورتن<sup>۳</sup> دوتیش (۱۹۹۰)، به معنای دنبال ناسازگاری و عدم توافق رفتن است. رابرت اونز (۱۹۹۰)، هم تعارض را دنبال کردن اهداف ناسازگار و متناقض تعریف می‌کند که باعث از دست رفتن منافع و سایر هدف‌ها می‌شود (جزایری، ۱۳۷۷، ص ۲۲). میلر<sup>۴</sup> معتقد است که کلاً تعارض از ناهماهنگی شدید منافع ناشی می‌شود و هرگونه احساس رضایت و موفقیت ممکن است مفهوم شکست و نارضایتی برای طرف مقابل داشته باشد. ماری پاکر فالت<sup>۵</sup>، دید مثبتی از تعارض در سازمان داشته و برخورد افراد در سازمان را سازنده و خلاق و بوجود آورنده نیرو و انرژی می‌داند. لوئیس کورز در کتاب "کارکرد های تعارض اجتماعی" حل تعارض را عاملی جهت رفع افتراق در روابط انسانی سازمانی می‌داند و معتقد است که تعارض عاملی مثبت به جهت شناخت افراد درون سازمان است. بولدینگ هم بر این باور است که برخورد کارمندان با هم سرانجام به برخوردهای سازمان با سازمان ( برخورد فرد یا گروه با سازمان) می‌انجامد. این امر به اختلاف قدرتی بستگی دارد که بین طرفین یا سطوح مختلف سازمانی وجود دارد (عباس زادگان، ۱۳۷۲).

1-Thompson

2-Thomas

3-Morten

4-Miller

5-Mary Parker Falt

ب) مدیریت تعارض<sup>۱</sup>: مدیریت برخورد با اختلافات و ناسازگاری‌ها توسط مدیران و چگونگی اداره کردن تعارض با سه سبک عدم مقابله، راه‌حل‌گرا و کنترلی است. پوتنام و ویلسون پنج شیوه جهت اقدام در حل تضاد را مورد شناسایی قرار داده‌اند، آن‌ها در تحقیق خود این پنج شیوه را در درون سه استراتژی تضاد قرار داده‌اند (مقیم، ۱۳۸۰، ص ۳۲۴).

فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول یک سرمایه گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان محسوب می‌شود. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد تا با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها راه‌های مناسب بیابیم (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۸۴).

ج) ساختار سازمانی: ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیت‌های افراد و استفاده از منابع برای تحقق اهداف سازمانی را کنترل می‌کند (James, 1998, p28). با وجود اینکه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و ضمن اثر گذاشتن آن بر افراد سازمان، همه افراد به نوعی با آن سر و کار دارند، اما کم و بیش یک مفهوم انتزاعی است (Fremont E, 1997, PP115-234). نقش‌های افراد در سازمان سنگ‌زیرین ساختار سازمانی است و روابط بین نقش‌ها ساختار را شکل می‌دهد (Robbey, 1994, p.289). متغیرهای بسیاری را به عنوان ابعاد سازمانی مطرح کرده‌اند، اما می‌توان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه: ساختاری<sup>۲</sup> و محتوایی<sup>۳</sup> تقسیم می‌شوند (Giao, 2004, p.12). همچنین ساختار به عنوان یکی از اجزای سازمانی تعریف می‌شود که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (رابینز، ۱۳۸۱، ص ۴۳). سازماندهی فرآیند ایجاد ساختار سازمانی و ساختار سازمانی چارچوب سازمانی است که به درجه‌ای از رسمیت، پیچیدگی و تمرکز اشاره دارد (مقیم، ۱۳۸۰، ص ۹۲).

---

1-Conflict management

2 - Structural

3-Contextual

**ساختار مکانیکی:** با ویژگی هایی نظیر به کار گیری گسترده قوانین و مقررات رسمی، تمرکز در تصمیم گیری، معرفی دقیق مسئولیت های شغلی و سلسله مراتب اطلاعات تعریف می گردد

**ساختار ارگانیکی:** مجموعه طرح های سازمانی منعطف است که می توانند به سرعت در برابر تغییرات، خود را تعدیل نمایند.

**مروری بر پیشینه تحقیق:** تحقیقات زیادی پیرامون مدیریت تعارض و ساختار سازمانی به صورت مجزا در خارج و داخل کشور صورت گرفته است ولی بحث های اندکی در زمینه رابطه بین استراتژی های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی صورت گرفته است. تحقیقی که اسپریتزر<sup>۱</sup> در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا (سال ۱۹۹۸) ارائه نمود به "بررسی ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) و نحوه ارتباط این ابعاد با نوع استراتژی های تعیین شده توسط مدیران ارشد جهت رفع موانع سازمان" پرداخت. او در این تحقیق مدلی را ارائه می کند که در آن به تبیین عوامل مؤثر در تعیین میزان و نوع ابعاد ساختار سازمانی پرداخته می شود. نتایج تحقیق وی حاکی است که افزایش میزان رسمیت در ساختار سازمان با نوع استراتژی تمرکز مرتبط است البته در این پژوهش نوع استراتژی های عمومی مایکل پورتر مدنظر قرار نگرفته است. در تحقیق دیگری که توسط سیگال<sup>۲</sup> و گاردنر برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد در دانشگاه پنسیلوانیا با عنوان "بررسی عوامل مؤثر در تعیین نوع ساختار سازمانی" به صورت پیمایشی انجام گرفته است نشان داد که استراتژی و تغییر در آن در هر پایه ای از سازمان سبب تغییر در ساختارهای سازمان می گردد. به عبارتی استراتژی های سازمانی به عنوان برنامه های بلندمدت در ساختار سازمانی مؤثر است و سبب می شود که آینده سازمان به رغم توجه به تهدیدات و فرصت ها رقم بخورد. کنز (۱۹۶۴) متوجه وجود سه نوع تعارض در سازمان ها شد و به همین سبب سه پایگاه برای تعارض برشمرده است. نخست اینکه تعارض بین واحد های سازمانی به سبب اختلاف ساختاری واحد ها و از متفاوت بودن آن ها به وجود می آید. دومین نوع تعارض این است که واحد ها وظایف مشابه

---

1-Gretchen M.Spreitzer

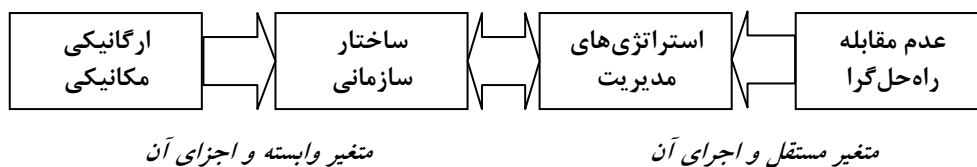
2-Sigall



## بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی < ۱۹۷

دارند و در چنین حالتی تعارض به صورت رقابت سارنده یا رقابت ویران‌گر پدیدار می‌شود. سومین نوع تعارض آن است که در سلسله مراتب اختیارات سازمانی به وجود می‌آید (عباس زادگان، ۱۳۷۲).

**مفروضات نظری و مدل تحقیق:** مفروضات این مدل براساس تئوری استراتژی‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (مقیم، ۱۳۸۰، ص ۲۸۵) و ساختار سازمانی برنز و استاکر (امیرکبیری، ۱۳۸۵، ص ۲۳۷) پایه‌گذاری گردیده است. ساختار اصلی این مدل بر یافته‌های پژوهش‌ها پژوهشگران نیز استوار است.



**فرضیه‌های تحقیق:** فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق به قرار زیر است:

**فرضیه اصلی:** بین استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

- ۱- بین استراتژی راه حل‌گرا به عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین استراتژی عدم مقابله به عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین استراتژی کنترل به عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین استراتژی راه حل‌گرا به عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

۵- بین استراتژی عدم مقابله به عنوان یکی از استراتژی های مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.

۶- بین استراتژی کنترلی به عنوان یکی از استراتژی های مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.

**روش تحقیق:** روش به کار گرفته شده در این تحقیق توصیفی - همبستگی - پیمایشی است. توصیفی از آن جهت که پژوهشگر هیچ گونه دخل و تصرفی در متغیرها اعمال نمی کند و تنها به توصیف شرایط متغیرها می پردازد. و داده ها بدون دستکاری گردآوری می شوند (بازرگان، ۱۳۷۶، ص ۸۲ و ۸۳). همبستگی است زیرا هدف تحقیقات همبستگی کشف وجود و یا عدم وجود رابطه بین دو یا چند متغیر است (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۱۸) و با توجه به اینکه تحقیق حاضر به قصد کاربرد نتایج یافته ها برای حل مشکلات خاص درون سازمان و تلاش برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکلی در دنیای واقعی است از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است.

**ابزار گردآوری داده ها:** ابزار به کار گرفته شده شامل: ۱- اسناد و مدارک (کتب، مجلات، آرشیو و...)، ۲- مصاحبه، ۳- پرسشنامه است که برای این کار از دو نوع پرسشنامه استاندارد و معتبر استفاده گردید که پس از کنترل کافی زیر نظر استادان راهنما و مشاور و بدست آوردن روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت

برای تایید روایی از اعتبار محتوایی مورد استفاده شد. اعتبار محتوا معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۱۷۱). روایی محتوایی این تحقیق با نظر استادان محترم راهنما و مشاور و متخصصان تایید گردید و برای محاسبه ضریب پایایی یعنی ثبات واحد اندازه گیری و تکرار پذیری در شرایط مشابه (خاکی، ۱۳۸۴، ص ۲۸۸ و ۲۸۹). از آزمون دقیق فیشر در سطح احتمال خطای ( $\alpha = 0/05$ ) استفاده گردید. در این روش پرسشنامه ها در

## ۱۹۹ بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی

دو نوبت بین دو گروه ۵۰ نفری توزیع و دیدگاه‌های آنان جمع‌آوری و پس از بررسی فراوانی‌های تجربی دو گروه نمونه نتایج به شرح جدول زیر بوده است.

جدول ۱ نتیجه آزمون پایایی پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض و پرسشنامه ساختار ۲ گروه نمونه، بر اساس احتمال محاسبه شده

نتیجه آزمون	احتمال خطا ( $\alpha$ )	P احتمال محاسبه شده
فرضیه H0 را نمی‌توان رد کرد	۰/۰۵	۰/۴۴۷۷
فرضیه H0 را نمی‌توان رد کرد	۰/۰۵	۰/۵۳۶۰

با قرار نگرفتن احتمال محاسبه شده در سطح خطا ( $P > \alpha$ ) پایایی هر دو پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار تأیید می‌شود.

فنون تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تعیین استراتژی‌های مدیریت تعارض فرد (راه‌حل‌جویی، کنترلی، عدم مقابله) از پرسشنامه ۳۰ سؤالی (رتبه‌ی) استفاده شد که از کتاب مبانی مدیریت استیفن رابینز اقتباس گردیده است (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۳). در این پرسشنامه سوالات مربوط به هر استراتژی مجزا و مشخص گردید. پرسشنامه شماره ۲ شامل ۱۰ سؤال (رتبه‌ی) نیز که توسط موریس ابداع شده است نوعی پرسشنامه استاندارد برای تعیین نوع ساختار سازمانی (ارگانیک و مکانیکی) است و از منابع معتبر علمی برداشته شده است. در این پرسشنامه در صورتی که جمع امتیازات سوال‌های هر پرسشنامه بر اساس تبدیل متغیرهای کیفی به کمی، به سمت عدد ۵۰ نزدیک باشد، ساختار مکانیکی است و در صورتی که امتیاز حاصله به سمت عدد ۱۰ که کمترین امتیاز است پیش رود ساختار حاصله، ارگانیک خواهد بود.

همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و تحلیل استنباطی استفاده شده است. آزمون مورد استفاده در این تحقیق ضریب همبستگی کارل پیرسن است. جداول توافقی مربوط به هر فرضیه با توجه به مقایسه تک تک سؤال‌های پرسشنامه استراتژی با سؤال‌های پرسشنامه ساختار، محاسبه و سپس بر اساس آن تمامی فرضیه‌ها با استفاده از آزمون

کارل پیرسن در سطح احتمال خطای ۰/۰۵ از طریق نرم افزار Spss (ورژن ۱۶/۰) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری: جامعه آماری شامل کلیه مدیران و مسئولان واحدهای مختلف شعب تأمین اجتماعی در شهر تهران به تعداد ۴۰۰ نفر و حجم نمونه ۲۰۰ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده (جامعه محدود) محاسبه گردید.

همچنین مشخصات نمونه از نظر جمعیت شناختی مانند سن، جنسیت، وضعیت تأهل و سابقه نیز مورد بررسی قرار گرفت: بیشترین افراد شرکت کننده در دامنه سنی ۴۶-۵۵؛ جنسیت مذکر بیشتر از مؤنث؛ متأهل بیشتر از مجرد و تجربه کاری بالای ۱۶ سال بوده اند.

## یافته‌های تحقیق

### فرضیه اصلی:

$H_0$ : بین استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی در تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی در تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول ۲ - نتیجه آزمون فرضیه اصلی

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $\chi^2_{(0.05,16)}$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می شود.	۰/۰۵	۰۰۰	۲۶,۲۹۶	۲۱۳۵,۸۳۹

### ۲۰۱ < بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معنی داری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

#### فرضیه‌های فرعی :

##### ۱- فرضیه فرعی اول:

$H_0$  : بین استراتژی راه‌حل‌گرا به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.  
 $H_1$  : بین استراتژی راه‌حل‌گرا به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی اول

کای دو محاسبه شده	کای دو جدول $(\chi^2_{(0.05,16)})$	سطح معناداری	سطح احتمال خطا (آلفا)	نتیجه آزمون
۹۲۱,۰۷۲	۲۶,۲۹۶	۰۰۰	۰/۰۵	فرضیه $H_0$ رد می شود

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معنی داری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

##### ۲- فرضیه فرعی دوم:

$H_0$  : بین استراتژی عدم مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$  : بین استراتژی عدم مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۴ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی دوم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $(\chi^2_{(0.05,16)})$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	...	۲۶,۲۹۶	۱۰۶۷,۳۹۳

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معناداری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

### ۳- فرضیه فرعی سوم:

$H_0$ : بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۵ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی سوم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $(\chi^2_{(0.05,16)})$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	...	۲۶,۲۹۶	۴۸۴,۱۱۸

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معناداری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

۴- فرضیه فرعی چهارم:

$H_0$ : بین راه‌حل‌گرا به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین راه‌حل‌گرا به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۶ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی چهارم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $\chi^2_{(0.05,16)}$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۰/۰۵	۰۰۰	۲۶,۲۹۶	۵۰۰,۳۵۸

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معناداری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود.

۵- فرضیه فرعی پنجم:

$H_0$ : بین استراتژی عدم‌مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین استراتژی عدم‌مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۷ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی پنجم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $\chi^2_{(0.05,16)}$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۰/۰۵	۰۰۰	۲۶,۲۹۶	۵۰۰,۰۵۳

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معناداری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

۶- فرضیه فرعی ششم:

$H_0$ : بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۸ - نتیجه آزمون فرضیه فرعی ششم

نتیجه آزمون	سطح احتمال خطا (آلفا)	سطح معناداری	کای دو جدول $(\chi^2_{(0.05,16)})$	کای دو محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می شود	۰/۰۵	۰۰۰	۲۶,۲۹۶	۳۶۳,۱۱۹

با قرار گرفتن تابع نمونه آزمون (کای دو محاسبه شده) در ناحیه بحرانی (کای دو جدول) و یا به عبارت دیگر، کوچک تر بودن سطح معناداری از سطح احتمال خطا، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  یعنی فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.



### شناسایی ساختار سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی

جدول ۹ - جدول تعیین وزن هر کدام از ساختارها

اولویت	W تعدیل شده	λ	W	ساختار
۱	۰/۸۷۳۹	۰/۹	۰/۴۳۵۱	مکانیکی
۲	۰/۱۲۶۰۷	۰/۱	۰/۵۶۴۹	ارگانیکی

با توجه به اولویت بندی که از روش آنتروپی جهت تعیین ساختار غالب در سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران صورت گرفت ساختار مکانیکی با ۱۸۰ پاسخ وزن تعدیل شده ۰/۸۷۳۹ اولویت اول و ساختار ارگانیکی با ۲۰ پاسخ و وزن تعدیل شده ۰/۱۲۶۰۷ اولویت دوم را دارا است و در نتیجه ساختار غالب در سازمان تأمین اجتماعی ساختار مکانیکی است.

### شناسایی استراتژی مدیران سازمان تأمین اجتماعی

جدول ۱۰ - جدول تعیین وزن هر کدام از استراتژی‌ها

اولویت	وزن	استراتژی
۲	۰/۳۳۲۷	راه حل گرا
۳	۰/۳۲۵۱	عدم مقابله
۱	۰/۳۴۲۲	کنترلی

با توجه به اولویت بندی که از روش فراوانی های تجربی هر استراتژی بدست آمد، استراتژی کنترلی با ۰/۳۴۲۲ وزن و بیشترین وزن اولویت اول و استراتژی راه حل گرا با ۰/۳۳۲۷ وزن و استراتژی عدم مقابله با ۰/۳۲۵۱ وزن به ترتیب الویت در دوم و سوم قرار دارند، و در نتیجه استراتژی کنترلی با بیشترین وزن استراتژی غالب در بین مدیران سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران قرار دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

در این پژوهش، یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج آزمون فرضیه‌ها، به شرح زیر ارائه گردید: تمامی فرضیه‌ها با استفاده از آزمون چي دو کارل پیرسن (آزمون واگرایی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و نتایج حاصله برای همه فرضیه‌ها نشان داد که: بین ساختار سازمانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در تأمین اجتماعی شهر تهران ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

برای همه فرضیه‌ها این دو مؤلفه در سطح ۰/۰۰۰ معنادار است و کلیه فرضیه‌ها تایید گردیدند. بنابراین، ساختار سازمانی تأمین اجتماعی شهر تهران، با استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه دارد. این میزان ضریب بدست آمده نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت تعارض در تأمین اجتماعی شهر تهران نقش اساسی در نوع ساختار سازمانی در این سازمان دارد و هر اندازه مؤلفه‌های تعیین نوع استراتژی از جامعیت لازم برخوردار باشد، تعیین نوع ساختار سازمانی نیز با موفقیت انجام خواهد شد و لازمه بروز و ظهور ساختار مناسب، دستیابی به نوع مناسب استراتژی سازمانی است. بنابراین، با تغییر متفکرانه و مناسب استراتژی‌های مدیریت تعارض می‌توان شاهد بهبود نوع ساختار سازمانی بود.

### پیشنهادهای مبتنی بر نتایج حاصل از تحقیق:

- پیشنهاد مرتبط با فرضیه اصلی تحقیق: بین استراتژی‌های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی در تأمین اجتماعی شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد. با مدیریت تغییر استراتژی‌های تعارض به نحو شایسته بین کارکنان، ساختار مناسب برسیستم حکمفرما خواهد شد. تغییر شاخص‌های اساسی ساختار سازمانی موجب تبدیل آن به شاخص‌های مفید و موثر و به تبع آن سازماندهی مناسب حفظ و تقویت آن‌ها می‌شود و شاخصه‌های نامطلوب و غیر موثر، باید یا تغییر یابند یا اصلاح شوند. لذا توصیه می‌شود:
- ایجاد کارگروه‌های مختلف که تمامی جوانب سازمانی را در نظر بگیرند و در شناسایی نوع استراتژی‌های مناسب تعارض به مدیران در راستای رسیدن به ساختار مناسب کمک نمایند.
- بازنگری در دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های جاری، با نگرشی مبتنی بر دیدگاه‌های کارکنان (توجه به استقلال عمل کارکنان، توجه به دیدگاه‌های بلندمدت و پیشنهاد‌های استراتژیک آن‌ها و ...).
- تغییر در سبک کنترل، یعنی حرکت از کنترل نزدیک به سمت خودکنترلی در کارکنان (استفاده از کنترل نامحسوس در جایی که کنترل نزدیک قابل حذف است).
- تقویت زیرساخت‌های سیستم منابع انسانی، به ویژه در بخش‌های گزینش و استخدام، مخصوصاً در پست‌های مدیریتی.
- تدوین برنامه‌های استراتژیک در راستای تدوین مناسب استراتژی‌های سازمانی.
- برگزاری کلاس‌های آموزشی و کارگاه‌های مختلف در زمینه تدوین استراتژی.
- برقراری ارتباط صحیح و منطقی بین سیستم منابع انسانی و برنامه‌ریزی برای اجرای صحیح استراتژی‌های مدیریت تعارض در سازمان.

**پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه فرعی دوم تحقیق:** بین استراتژی عدم مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی رابطه وجود دارد. لذا توصیه می شود:

- با توجه به اینکه عدم مقابله شامل روش های پرهیز از تعارض و یا سازش و دادن امتیاز توسط مدیر به کارکنان است اما به عنوان یک استراتژی قالب در مواقع بحرانی برای تبعیت همگان از اهداف بلندمدت تدوین می گردد. و این خود عامل اصلی در حفظ ساختار ثابت مکانیکی است. این نوع استراتژی در ثبات ساختار مکانیکی بسیار سودمند است.
- استفاده از گروه‌های کاری مجرب با دیداستراتژیک در ارائه و تدوین استراتژی
- برای بهره مندی از نظرات کارکنان در تدوین صحیح استراتژی و ارائه روش های نوین عملکرد، مشارکت نمایند و پیشنهاد می شود که تدوین استراتژی ها، قوانین و مقررات به صورت برگزاری جلسات حضوری و ارائه نظرات گروهی باشد.

**پیشنهاد مرتبط با فرضیه فرعی سوم:** بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار مکانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معنی داری وجود دارد متمرکز سازی، بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان، می تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد. ولیکن این نوع تفکر در مواقع بحران زدگی مدیریت به سمت وسوی بکارگیری روش مستبدانه است. لذا توصیه می شود:

- اگر استراتژی کاربردی مدیران یک شرکت در حل تعارض و اختلافات کارکنان از نوع کنترلی شامل شیوه مستبدانه مدیر در حل اختلافات باشد میزان متمرکز سازی فعالیت ها در ساختار سازمانی افزایش می یابد و به همان اندازه کارایی نیز در سازمان افزایش می یابد
- متمرکز سازی بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان می تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد اما در زمان های بحرانی با کنترل امور توسط مدیران، حس مسئولیت و مالکیت آنان در سازمان، افزایش داده می شود و این حس به کارکنان نیز منتقل می شود و به تبع آن ساختارهای سازمانی نیز مکانیکی و بدون تغییر باقی خواهند ماند تا دستیابی به اهداف سریع تر و بهینه تر صورت پذیرد.

## بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی < ۲۰۹

**پیشنهاد مرتبط با فرضیه فرعی چهارم تحقیق:** بین استراتژی راه حل گرا به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیک در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معنی داری وجود دارد.

- استراتژی راه حل گرا که همکاری همگان را در حل مسائل سازمانی به نحو بهینه به دنبال دارد می تواند از طریق برگزاری جلسات مشترک فیما بین مدیران و کارکنان به بهترین نتایج منتهی گردد.

- مدیران، برای تدوین استراتژی راه حل گرا، به منابع انسانی مناسب نیازمند هستند. از سوی دیگر نگرش سرمایه‌یابی به منابع انسانی سبب می شود که ساختار باز با نگرش مشارکت همه جانبه بر سازمان چیره گردد و ساختار ارگانیک سبب جلب مشارکت، تصمیم سازی بهینه، خلاقیت و کارآفرینی پرسنل می شود و مزایای دیگری از این قبیل به همراه خواهد داشت.

- هر اندازه مدیران مشارکت با کارکنان متخصص و آزموده را مدنظر قرار دهند و ساختار از تمرکز به عدم تمرکز پیش رود و یا به عبارتی تمرکززدایی حاکم گردد، به همان نسبت، کارکنان در جهت ایجاد و گسترش مفاهیم کارآفرینی در سازمان تمایل بیشتری از خود نشان خواهند داد. لذا پیشنهاد می شود تصمیم گیرندگان اصلی سازمان، به مقوله تعیین راه حل برای تعارض ها، روش راه حل گرایی را در پیش گیرند؛ ساختارهای منعطف را در راستای بهینه سازی، به دید سودآوری نگاه کنند و در تعیین ساختارها و رویه های کاری، آن را مد نظر داشته باشند.

- در زمینه تعیین میزان پیچیدگی (از ابعاد ساختار سازمانی)، بیش ترین توجه باید به پراکندگی نیروها و مراکز سازمان معطوف گردد. زیرا در صورت وجود پیچیدگی اندک و پراکندگی زیاد واحدها، توجه به سایر آیت‌های سازمانی به دلیل رقابت اندک بین کارکنان، کاهش خواهد داشت.

**پیشنهادهای مرتبط با فرضیه فرعی پنجم تحقیق:** بین عدم مقابله به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیکی در سازمان تأمین اجتماعی ارتباط معنی داری وجود دارد.

- ارائه راه‌های توافق بین مدیران و کارکنان می‌تواند تعارض را در جنبه‌های مثبت سوق دهد و کارکنان با مشارکت مناسب در ارائه راهکارها می‌توانند ساختار مناسب با انعطاف پذیری لازم و روش‌های انجام شغل را ایجاد کنند که خود می‌تواند دستیابی به اهداف را تسریع بخشد.

- بهره‌گیری از برنامه ریزی عملیاتی در واحدها، توأم با آموزش برای پرسنل عملیاتی، تعهد بیشتر پرسنل در اجرا و دستیابی به اهداف را موجب می‌شود و به بهبود تدوین استراتژی در راستای حل تعارض منجر می‌گردد.

▪ عدم ارائه استانداردهای مشخص و ضوابط قانونی می‌تواند جنبه‌های خلاقیت و بهبود توانمندی کارکنان را موجب گردد. لذا پیشنهاد می‌شود در تعیین نوع استراتژی حل تعارض، مدیران با نیازسنجی و دوری جستن از تعارض، ساختارهای بدون تمرکز را در دستیابی به اهداف پایه گذاری کنند و از این طریق توانایی‌های سازمان را در دنیای پرقابلیت کنونی افزایش دهند

- دسترسی به روش‌های حل اختلاف از طریق مسالمت آمیز و ارائه سود به نفع طرفین، می‌تواند سازمان را به اهداف چند جانبه نزدیک نماید.

- انجام نظارت‌های غیر محسوس که ارائه استراتژی مطلوب را موجب شود. چرا که هر قدر میزان نظارت‌های غیر محسوس بیشتر گردد، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه مطالب و نظریات خود خواهند داشت.

**پیشنهاد مرتبط با فرضیه فرعی ششم:** بین استراتژی کنترلی به عنوان یک استراتژی مدیریت تعارض با ساختار ارگانیک در سازمان تامین اجتماعی ارتباط معنی داری وجود دارد

- متمرکزسازی، بدون در نظر داشتن مصالح بالقوه سازمان، می‌تواند برای دستیابی به منافع سازمانی بسیار مضر باشد. لذا پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش میزان اجوابکارگیری استراتژی‌های تدوین شده، با مشارکت کارکنان سطوح تفویض اختیار، مشخص شده تا دستیابی به اهداف، آسان‌تر گردد

- تدوین مناسب استراتژی‌های حل تعارض، تهیه و تنظیم مشارکتی رویه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی بدون کاری، این طرز فکر را در کارکنان ایجاد می‌کند که اهداف

## ۲۱۱ بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی

فردی و سازمانی در یک راستا بوده و پیشرفت هر یک از آن‌ها زمینه‌ای برای پیشرفت دیگری خواهد بود

- اجازه دادن به مدیران عملیاتی و میانی برای ارائه و پیاده‌سازی عقاید از مهم‌ترین راهکارهای بروز استراتژی حل تعارض در ساختار سازمان خواهد بود.

- بهره‌گیری از قوانین و دستورالعمل‌های متناسب با ساختار سازمان، بدون دخالت مؤلفه‌های خارجی، سهم مهمی در بهبود ارائه استراتژی خواهد داشت.

### پیشنهادهایی برای محققان بعدی:

آنچه مسلم است، محقق در پایان پژوهش خود، دیدگاه‌های جدیدی را خواهد شناخت که می‌تواند راهنمای پژوهش‌گرانی که قصد انجام تحقیق مشابه را دارند، باشد. بنابراین، می‌توان این تحقیق را باب جدیدی برای پاره‌ای از تحقیقات آینده به شمار آورد. تحقیقات قابل پیش‌بینی در حال حاضر، عبارتند از:

الف) شناسایی راه‌های تدوین استراتژی‌های موفق مدیریت تعارض در سازمان

ب) بررسی جایگاه تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان در استقرار استراتژی مدیریت تعارض

ج) انجام تحقیق در مناطق دیگر تأمین اجتماعی مراکز استان‌ها

د) پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، بین ساختار سازمانی و کارآفرینی، کارایی و اثربخشی مدیران تحقیق جامعی به عمل آید.

ه) لازم است که در تحقیقات آتی بر روی تاثیر عوامل فرهنگی، نژادی و شخصیتی بر استقرار استراتژی‌های مدیریت تعارض سازمانی نیز، تحقیق جامعی به عمل آید.

و) رابطه ساختار سازمانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض در سازمان‌های مختلف با توجه به ماهیت فعالیت آن سازمان‌ها، مورد بررسی قرار گیرد.

ی) بررسی چالش‌های پیش‌رو، جهت استقرار استراتژی‌های مدیریت تعارض در ساختارهای مختلف سازمان‌های دولتی ایران و مقایسه آن با سایر کشورها.

ز) بررسی ویژگی‌های کارکنان ونحوه تدوین استراتژی‌های مدیریت تعارض

### فهرست منابع :

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، چاپ بیست و هشتم، تهران، انتشارات نی.
- ۲- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). رویکرد های سازمان و مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، نگاه دانش.
- ۳- بازرگان، عباس. سرمد، زهره. حجازی، الهه (۱۳۸۰). روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگاه.
- ۴- جزایری، سید احمد (۱۳۷۷). مهارت های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- ۵- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات درایت.
- ۶- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، چاپ دوم، تهران، انتشارات بازتاب.
- ۷- دیوید، فردآر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۸- رایینز، استیفن (۱۳۸۱). تئوری سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ پنجم، تهران، انتشارات صفار.
- ۹- رایینز، استیفن (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
- ۱۰- رضائیان، علی، بهار (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ هشتم، تهران، انتشارات سمت.
- ۱۱- سی بولت، درو نیلسون (۱۹۹۶). رفتار سازمانی، ترجمه اصغر حاجوی، تهران
- ۱۲- شرمهورن، هانت آبورن ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمان، ترجمه ایران نژادپاریزی، بابایی کلیکی، سبحان اللهی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.



### ۲۱۳ بررسی استراتژی‌های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی

- ۱۳- شیری، قاسم‌علی (۱۳۸۰). «بررسی ارتباط عوامل فرهنگی و تخمین استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- ۱۴- صفاری، مهدی. حق شناس، فریده (۱۳۸۴). آمار و احتمال در مدیریت و اقتصاد، تهران، جلد دوم، انتشارات آوای نور
- ۱۵- عباس زادگان، سید محمد (۱۳۷۲). مکاتب و مبانی مدیریت، چاپ اول، تهران، شرکت سهامی انتشار
- ۱۶- کمرون، کیم وتن، دیوید (۱۳۸۰). مدیریت تعارض ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی، تهران
- ۱۷- کریتر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی ترجمه دکتر علی اکبر فرهنگی و دکتر حسین صفرزاده، تهران، انتشارات پیام پویا
- ۱۸- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ دوم، تهران، انتشارات ترمه.
- ۱۹- نصر اصفهانی، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتارگروهی، چاپ اول، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان

20-Cohen, M. (2004). "When it comes to negotiating business conflict." Saved From:

<http://Boston.bizjournals.com/Boston/Stories>

21-Fremont Estephan, Fundamentals of Organization Behavior, South-Western college Publishing.

22- Giao, D. M (2004). Report on results of the study tour on public Administration reform in China, Singapore and South Korea, Social Government Conference, Seoul, March 18-20 (2004)

23-James, peter, (1998). organization Structure, Pacific Sociological Review, Vol. 20, 2, April.

24-Marshall sashkin & W.C.Morris, (1984). Organizational Behavior (Reston, VA : Reston Publishing Co)

25-Robby, Daniel, (1994). the Impact of Information Technology on Organization Structure Information Management