

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶

سال بیست و یکم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صص ۱۶۳-۱۸۸

مقاله پژوهشی

شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع)

مجید ملکی^۱، جهانبخش صادقی^{۲*}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیق آمیخته، پیمایشی و توصیفی است. در فاز اول ابتدا با بررسی کتابخانه‌ای تعدادی از تعارضات مؤثر بر عملکرد شناسایی شده و سپس موارد شناسایی شده در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفته تا ضمن اعلام نظر در مورد تعارضات شناسایی شده، نسبت به معرفی تعارضات جدید احتمالی اقدام نمایند. نتیجه‌ی این فاز از تحقیق شناسایی ۴۳ نوع تعارض مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) بود. تعارضات شناسایی شده در قالب پرسشنامه دوم، جهت بررسی روایی در اختیار خبرگان قرار گرفت؛ با توجه به مقدار پایین CVR برای تعداد ۱۸ نوع تعارض، تعارضات مذکور از پرسشنامه حذف و ۲۵ نوع تعارض باقی‌مانده در فاز دوم در قالب یک پرسشنامه، به منظور شناسایی مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) در اختیار تعداد ۴۰ نفر از فرماندهان، استادان و مدیران این دانشگاه که با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند، قرار گرفت. تعداد ۳۳ نفر از نمونه آماری پرسشنامه مذکور را تکمیل نموده که داده‌های حاصل با استفاده از آزمون t و نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این مرحله از تحقیق، شناسایی ۱۵ نوع تعارض به عنوان مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) است.

واژه‌های کلیدی: شناسایی، تعارض، عملکرد، دانشگاه افسری امام علی (ع)

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی؛ مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع) تهران، ایران. (*نویسنده

مسئول)؛ maleki58m@gmail.com

۲. استادیار روان‌شناسی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

مقدمه

در محیط پیچیده امروزی، سازمان‌هایی قادر به بقا هستند که خود را با شرایط متغیر و پویای محیط رقابتی همگام کنند. در این راستا یکی از مهم‌ترین اهداف تمامی سازمان‌ها، بهبود مستمر عملکردشان است (احسانی فر و گروسی، ۱۳۹۵: ۵۰). بنابراین ارتقای عملکرد سازمانی، به عنوان یکی از معیارهای اساسی در مطالعات مدیریت، برای مقایسه بین سازمان‌ها ضروری است (هوی و پیامبرپور، ۲۰۱۶).

عملکرد هر سازمانی تا حد زیادی به سطح مهارت رهبران برای اجرای راهبردهای سازمانی بستگی دارد (آلماتروشی، کومارسین و فاروک، ۲۰۱۶: ۸۴۴) و عملکرد سازمان‌های نظامی در یک فضای چالشی اعم از میدان جنگ محک می‌خورد. نتایج عملکرد ضعیف در زمان چالش، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به نظام، یکپارچگی کشور و مردم خواهد زد. برای جلوگیری از غافلگیری برآمده از ضعف عملکرد سازمانی، کسب اطمینان از توانمندی و کارکرد پیوسته نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح از بارزترین کارهای فرماندهان و مدیران عالی به شمار می‌رود. توجه به عملکرد سازمان‌های نظامی از آن جهت حائز اهمیت است که سازمان پایش می‌کند تا نقاط قوت و ضعف سازمان را آشکار کرده و جاهایی که نیاز به اصلاح و بهبود دارد را مشخص می‌نماید (رضایت و نیرومند، ۱۳۹۹: ۲۶۶).

از طرفی دانشگاه‌های نظامی به عنوان نماد نیروهای مسلح، تنها متولی تربیت متخصصان، مدیران و فرماندهان نظامی، در ساختار نیروهای مسلح دارای نقش راهبردی هستند و نتایج عملکرد آنها نقش حیاتی در اعتبار و اقتدار نیروهای مسلح خواهد داشت. از این رو پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و در جهت استقلال و خودکفایی، توسعه کمی مناسبی در سطح دانشگاه‌های نظامی رخ داده است و این دانشگاه‌ها امروزه نیازمند توسعه و ارتقای کیفیت عملکرد خود هستند تا بتوانند در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اهداف خود را به انجام برسانند (سیدنقوی، صحت، دهقانیان و فرهادی، ۱۳۹۵: ۴۱-۴۲).

وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی در سازمان از مهم‌ترین عوامل اساسی برای

^۱Hooi, C., & Payambarpour, S. A.

^۲Almatrooshi, B., Kumar Singh, S., & Farouk, S.

موفقیت در همه سازمان‌هاست. از طرفی با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است (ایران‌زاده، زمستانی، پاکدل بناب، و بابائی هروی، ۱۳۹۱: ۱۶۶). افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ممکن است توانایی‌ها، استعدادها و سطوح جذابیت یا علاقه‌مندی‌های متفاوتی داشته باشند. این تفاوت‌ها بشر را تعریف می‌کنند، پیشرفت می‌دهند و به پویایی جهان کمک می‌کنند ولی از طرفی وجود این تفاوت‌ها باعث ایجاد تعارض می‌گردد (مک‌کانن و مک‌کانن؛ ۲۰۰۸: ۱۱).

تعارض به عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک زندگی سازمانی قلمداد می‌گردد (ثاکور^۱، ۲۰۱۳: ۷) افراد با شخصیت‌های متفاوت، نگرش متفاوتی نسبت به تعارضات سازمانی دارند. در نتیجه در مواجهه با تعارض، رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند (پارساشویلی، مایژورادز، جچبایا، ویز و کووال^۲، ۲۰۲۱: ۱). کلمه تعارض در ساده‌ترین شکل به معنی تفاوت است. تعارضات یا تفاوت‌ها، خوب یا بد نیستند. بسته به نحوه برخورد با آن‌ها، تعارض می‌تواند به رفتارهای سازنده و نتایج مثبت یا رفتار مخرب و نتایج منفی منجر گردد (رولیح^۳، ۲۰۱۳: ۱۰۶). استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید (محبیتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۷).

همان‌طوری که پیش‌نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش‌های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هر چه این آزمایش‌ها دقیق‌تر باشد، بهبودها و فرآیند درمان نیز مؤثرتر خواهد بود، در مورد ایجاد اصلاحات و حرکت به سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرآیند عارضه‌یابی همین حکم را دارد و با انجام این فرآیند، سعی در یافتن معضلات و تنگناهایی است که ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر بهبود باشند. انجام فعالیت

^۱ McConnon, S., & McConnon, M.

^۲Thakore, D.

^۳ Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L. and Koval, V.

^۴ Rolih

عارضه‌یابی به عنوان گام اولیه در تعریف اقدامات لازم برای توسعه ظرفیت مدیریت و نظام‌های مدیریتی و اصلاح عملکرد سازمان، برخاسته از نگرش و تفکر استراتژیک در سازمان است (رحیمی و راجی، ۱۳۹۵).

برای مدیریت تعارض نیز ابتدا بایستی تعارضات را شناخت (رولیح، ۲۰۱۳: ۱۰۶). شناخت تعارض و تأثیرات مثبت یا منفی آن بر عملکرد سازمان می‌تواند آگاهی لازم را به مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم‌های مناسب در مواقع ضروری را بدهد (نکویی‌مقدم و پیرمرادی‌بزنجان، ۱۳۸۶: ۶۷) شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن تأثیر شگرفی دارد (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۸). در صورت ناآشنایی فرماندهان و مدیران با تعارضات و نحوه مدیریت آن‌ها ممکن است برخی به سادگی تعارض را نادیده بگیرند. خطر این نوع رویکرد این است که تعارض مانند یک چرک زیرسطحی عاقبت از یک منفذ فوران خواهد کرد. تعارض زیرسطحی بسیار مختل‌کننده است. این موضوع به شکست سازمان منجر می‌گردد و رقابت، عدم اعتماد به نفس، ارتباطات ضعیف و بهره‌وری پایین را تقویت می‌کند. شناسایی برای رفع و حل و فصل زود هنگام تعارض و بهبود ارتباط در محیط کار، یک بخش ضروری در انجام کار است (اسکنل؛ ۲۰۱۰: ۱)؛ بنابراین در صورت عدم شناسایی و مدیریت صحیح، تعارض یکی از موانع عمده‌ی تحقق هدف‌های سازمانی است (اکبری آلاشتی، ۱۳۹۷: ۱۲۰).

در راستای شناخت تعارضات مؤثر بر عملکرد، اگرچه استفاده از مطالعات تطبیقی و تجربه سایر کشورها برای شناسایی تعارضات اهمیت اساسی دارد، اما پرواضح است که شناسایی تمام مصادیق تعارض در لایه‌های زیرین نظام اداری با گرده‌برداری از نمونه‌های خارجی ممکن نیست و بسیاری از انواع تعارض می‌تواند مختص یک کشور یا سازمان خاص باشد. علی‌رغم اهمیت شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع)، بررسی پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده آن است که در خصوص شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع)، تحقیق خاصی انجام نشده است و در این زمینه خلأ تحقیقاتی وجود دارد. نتیجه این تحقیق شناسایی و ارائه مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) به مدیران و فرماندهان مربوطه می‌باشد تا با آگاهی از تعارضات موجود نسبت به شناسایی علل و روش

مدیریت تعارضات شناسایی شده اقدام نموده و از این طریق، قبل از غافلگیری در یک فضای چالشی، نسبت به شناسایی و بهره‌برداری از تعارضات موجود و در نتیجه توسعه و ارتقای کیفیت عملکرد خود اقدام نموده و بتوانند در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اهداف خود را به انجام برسانند. لذا سوال اصلی تحقیق این است که مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) کدامند؟

ادبیات تحقیق

الف) مبانی نظری تحقیق

۱- تعریف تعارض

اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن مستفاد می‌شود. بیشتر این معانی متفاوت توسط دانشمندان در رشته‌های متفاوت ارائه گردیده است. روان‌شناسان بیشتر به جنبه روان‌شناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۱). برخی از تعاریف ارائه شده توسط محققان مختلف در ادامه ارائه می‌گردد.

صبری، موسایرا و جلانی^۱ (۲۰۲۱) تعارض را پدیده‌ای می‌دانند، شامل احساسات و واکنش‌های عاطفی منفی که بین طرفین با نظرات، عقاید و دیدگاه‌های مختلف بوجود می‌آید.

ثاکور (۲۰۱۳) تعارض را به عنوان یک نزاع یا رقابت بین افراد دارای نیازها، ایده‌ها، عقاید، ارزش‌ها یا اهداف مخالف تعریف می‌کند. رحیم، تعارض را فرایند متقابل عدم تطابق، عدم توافق یا ناهماهنگی در درون و بین نهادهای اجتماعی (اشخاص، گروه و سازمان) می‌داند (قربانی‌پاجی، ۱۳۹۵: ۱۶) و دفت تعارض را نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی می‌داند که آن‌ها چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آن‌ها به اهداف و مقصودشان می‌شوند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۴).

فرهنگی، تعارض را یک کشمکش مشهود و بیان شده بین حداقل دو طرف مرتبط و وابسته به یکدیگر تعریف کرده که هدف‌های ناسازگار و مخالف با یکدیگر داشته یا کمیابی منابع آنها را

^۱ Sabri, Musairah, Jelani.

با هم به چالش واداشته و یا دخالت دیگران مانع رسیدن به هدف‌های آنها شده است (سیفعلی‌ئی، مروتی و حسینی‌نیا، ۱۳۹۷: ۱۵۸).

به نظر رضائیان، 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» (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۱). والتون و مک‌کرسی تعارض را تعامل عمدی و آگاهانه دو یا چند واحد پیچیده اجتماعی که برای تعریف یا بازشناسی شرایط وابستگی و به هم مرتبط بودن خود در تلاش و تقلا هستند، تعریف کرده‌اند (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۸). لیتر تعارض را به عنوان «یک نوع رفتار که زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند طرف به عنوان یک نتیجه محرومیت نسبی درک شده از فعالیت یا ارتباط با شخص یا گروه دیگر، مخالف و یا در نبرد با هم باشند» تعریف می‌کند (رحیم، ۲۰۰۱: ۱۸). و رایبیز عنوان می‌کند: تعارض فرایندی است که در آن، شخص «الف» به‌طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای سبب ناکامی شخص «ب» در رسیدن به علایق و اهدافش گردد (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۸).

۲- انواع تعارض

در بررسی ادبیات تعارض دسته‌بندی‌های متفاوتی از تعارض ارائه گردیده است ولی در پژوهش حاضر انواع تعارض بر حسب طرف‌های درگیر تعارض مورد بررسی قرار گرفته است که در ادامه برخی از انواع تعارض ارائه و تشریح می‌گردد.

تعارض درون‌فردی! تعارض درونی مرتبط با وضعیت ساختار درونی فرد است و اشاره به شرایطی دارد که فرد دارای انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اهداف متناقضی است. این تعارضات با تقابل بین انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اهداف متناقض در ضمیر انسان شروع می‌شوند، با تنش‌هایی که ایجاد می‌کنند درک می‌شوند، به وسیله احساسات تجربه می‌شوند و بایستی در جهت حل‌وفصل و غلبه بر آن‌ها اقدام نمود (کاشاپو، تامچاک و اگورودوا، ۲۰۱۵: ۱۸۷). رحیم عنوان می‌کند که این نوع تعارض زمانی به وجود می‌آید که یک عضو سازمان برای انجام وظایفی خاص ملزم به انجام

^۱ intrapersonal conflict

^۲ Kashapov, M., Tomchuk, S & Ogorodova, T.

نقش‌هایی است که با تخصص، علائق، اهداف و ارزش‌های وی مطابقت ندارد (رحیم، ۲۰۰۱: ۲۳). برابر مفهومی که روان‌شناس اتریشی ویکتور فرانکل^۱ ارائه نموده است، اصلی‌ترین نیروی محرک زندگی هر انسانی تلاش برای یافتن معنای زندگی است. فقدان معنای زندگی موجب چنین شرایطی در انسان می‌شود که انسان آن را خلأ وجودی^۲ یا احساس بی‌هدفی^۳ و پوچی^۴ می‌نامد و این احساس به تعارض درون‌فردی منجر می‌شود (کاشاپو، تامچاک و اگورودوا، ۲۰۱۵: ۱۸۷).

تعارض میان‌فردی^۵ رحیم (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که تعارض بین‌فردی عبارتست از مشاهده ناسازگاری، اختلاف‌نظر یا اختلاف بین دو یا چند فرد که باهم در تعامل هستند. هاکر و ویلموت^۶ در کتاب خود تعارض بین‌فردی را به عنوان «یک تعارض ابراز شده بین حداقل دو طرف وابسته به یکدیگر که اهداف خود را با هم ناسازگار می‌بینند، دارای منابع کمیابی هستند و در دستیابی طرف مقابل به اهدافشان دخالت می‌کنند» تعریف می‌کنند (بائو، زهو، هو و هوی، ۲۰۱۶: ۵۴۲). تعارض میان‌فردی زمانی آغاز می‌شود که یک فرد رفتار فرد دیگر را به هر طریق آزاردهنده، تحریک‌کننده یا دردسرافرین می‌داند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۴). این نوع تعارض بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزش‌ها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های متفاوت هستند. ازجمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنا نکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است (کرمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۸). این نوع تعارض به دو دسته تقسیم می‌شود:

✓ تعارض در نقش: نقش مجموعه‌ای از وظایف و الگوهای رفتاری است که دیگران انتظار دارند شخص در حین انجام شغل خود در یک واحد اجتماعی اعمال نماید. حال اگر فرد با انتظارات گوناگونی در زمینه نقش شغل خود مواجه شود، تعارض در نقش به وجود می‌آید. دو منبع

^۱ Viktor Frankl

^۲ existential vacuum

^۳ sense of purposelessness

^۴ emptiness

^۵ interpersonal conflict

^۶ Hocker & Wilmot

^۷ Bao, Y., Zhu, F., Hu, Y., & Cui, N.

تعارض در نقش عبارتند از: الف) تعارض بین نقش که عبارت است از: مجموعه انتظارات متفاوت از یک فردی که بیش از یک نقش را ایفا کند. این تعارض وقتی شکل می‌گیرد که فشارهای همراه با عضویت در یک گروه با فشارهایی که ریشه در عضویت در گروه‌هایی دیگر دارند، تعارض پیدا می‌کنند؛ ب) تعارض درون نقش که عبارت است از: تضادی که درون یک نقش است و زمانی به وجود می‌آید که نقش فرد در معرض استرس قرار دارد و فرد از اینکه چگونه نقش را ایفا نماید، دارای انتظارات متعدد و در عین حال متعارض است (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۴).

✓ ابهام در نقش: به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می‌شود (سندگل، ۱۳۹۳: ۱۵). ابهام شدید در نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می‌گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل: رفتارهای تهاجمی و ارتباطات خصمانه، عقب‌نشینی و یا تلاش برای نزدیک شدن به واگذارکنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی می‌باشد (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۴).

تعارض درون گروهی^۱: منظور از تعارض درون گروهی برخوردی میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرایندهای درون گروهی اثر می‌گذارد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۴). این نوع تعارض در سازمان‌ها بسیار معمول و گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. در شرایط بسیار حاد رقابت و تعارض، طرفین گرایش‌هایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند که مبتنی بر عدم اعتماد به یکدیگر، جمود فکری، صرف تمرکز بر منافع خود، نداشتن گوش شنوا و مانند آن است (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۵). تعارض درون گروهی به سه صورت می‌باشد:

✓ تعارض وظیفه‌ای^۲: تعارض وظیفه‌ای عبارتست از ادراک عدم توافق اعضای گروه یا افراد در مورد محتوای تصمیمات و شامل تفاوت در دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نظرات می‌باشد. به عنوان مثال، تعارض وظیفه‌ای در مورد توزیع منابع، رویه‌ها یا دستورالعمل‌ها و تفسیر حقایق ممکن است اتفاق بیفتد (ثاکور، ۲۰۱۳: ۹). تعارض وظیفه‌ای در ادبیات مدیریت به تعارض شناختی نیز معروف است و زمانی ایجاد می‌شود که اعضای تیم در مورد چگونگی انجام و اتمام کار با

^۱ intragroup conflict

^۲ task conflict

همدیگر توافق نداشته باشند (قربانی پاجی، ۱۳۹۵: ۱۹).

✓ تعارض ارتباطی: تعارض ارتباطی که به تعارض احساسی نیز معروف است اغلب به اختلافاتی که از برخوردهای شخصیتی یا تعاملات احساسی میان اعضای تیم حاصل می‌شود اشاره دارد (قربانی پاجی، ۱۳۹۵: ۱۹).

✓ تعارض فرایندی: تعارض فرایندی، تعارض درباره چگونگی انجام وظایف توسط تیم، شامل تقسیم مسئولیت‌ها و تفویض وظایف در میان اعضا است. بنابراین، تعارض فرایندی به عدم توافق درباره تقسیم وظایف و هنجارهای تقسیم منابع مربوط می‌شود (قربانی پاجی، ۱۳۹۵: ۲۴).

تعارض میان گروهی^۱: سطحی دیگر از تعارض در سازمان، میان گروه‌ها اتفاق می‌افتد. تعارض میان گروهی در سازمان‌ها پدیده‌ای رایج است و می‌تواند موجب ایجاد مشکل در هماهنگی و انسجام وظایف گروهی شود. این نوع تعارض، بین گروه‌هایی رخ می‌دهد که ممکن است دارای نتایج مثبت یا منفی باشند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۵). این نوع تعارض هنگامی که دو یا چند گروه با هم در تعارض هستند به وجود می‌آید و اشاره به تعارض میان دو یا چند بخش یا گروه در یک سازمان دارد (قربانی پاجی، ۱۳۹۵: ۱۹). از آنجا که گروه‌ها میل دارند خود را برتر از گروه‌های دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود (کریمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۹).

تعارض درون سازمانی: تعارض درون سازمانی اشاره به تعارضی دارد که بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد و وقتی رخ می‌دهد که تعارض گسترده‌ای در سطح سازمان وجود دارد (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۵). این نوع تعارض به خصوص هنگامی ایجاد می‌شود که ادغام، باعث بروز ناسازگاری در درون سازمان شود یا در مواقعی که کارکنان یا اتحادیه‌ها در مقابل مدیریت ایستادگی می‌کنند. عوامل ساختاری و عوامل انسانی ممکن است باعث بروز چنین تعارضی شوند (مطلبی، ۱۳۹۵: ۴۵). یکد^۲ اظهار می‌دارد که تعارض درون سازمانی شامل تعارضات بین فردی با همکاران یا سرپرستان یا درگیری بین گروه‌های مختلف در بخش‌های مختلف سازمان است (تاکور، ۲۰۱۳: ۲۰۱۳).

^۱ relationship conflict

^۲ intergroup conflict

^۳ Ikeda

۹). تعارض درون‌سازمانی به انواع زیر تقسیم می‌شود:

- ✓ تعارض عمودی^۱: تعارض عمودی در گروه‌هایی از سطوح مختلف سلسله‌مراتبی، مانند سرپرستان و فروشندگان اتفاق می‌افتد (ثاکور، ۲۰۱۳: ۹).
 - ✓ تعارض افقی^۲: تعارض بین کارکنان در سطوح سلسله‌مراتبی یکسان در سازمان را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخش‌های دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کند (کرمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۹).
 - ✓ تعارض بین صف و ستاد^۳: این نوع تعارض که تعارض مورب هم نامیده می‌شود، بین کارکنان صف و ستاد رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم توافق بر سر این است که چه کسی اختیار و کنترل مسائل خاصی از قبیل انتخاب کارکنان و اقدامات مربوط به خاتمه خدمت را دارد (کرمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۹).
 - ✓ تعارض وظیفه‌ای: زمانی که وظایف تعیین شده بین واحدهای سازمانی دارای چشم‌اندازهای متفاوتی در فرایندهای سازمانی باشند ممکن است هر واحد متناسب با اهداف خود چشم‌اندازهایی را دنبال کند که باعث ایجاد تعارض با چشم‌اندازهای دیگر شود (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۲۶).
- تعارض میان‌سازمانی: تعارضاتی که بین دو یا چند سازمان به وجود می‌آید، تعارض میان (بین) سازمانی نامیده می‌شود. رقابت می‌تواند تعارض بین‌سازمانی را بیشتر کند. تصدی شرکتی، ادغام و مالکیت شرکت نیز می‌تواند درگیری بین‌سازمانی ایجاد کند (ثاکور، ۲۰۱۳: ۹). تعارض میان‌سازمانی اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای به دست آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۴). این نوع تعارض که معمولاً به عنوان رقابت بین سازمان‌هایی که در یک بازار فعالیت می‌کنند، تلقی می‌شود؛ شکل مطلوبی از تعارض در بسیاری از کشورها است و غالباً به ایجاد تولیدات، فناوری‌ها و خدمات جدید منجر می‌شود و کاهش قیمت و کاربرد مؤثرتر منابع

^۱ vertical conflict

^۲ horizontal conflict

^۳ line-staff conflict

را به دنبال دارد ولی در واقع موضوع تعارض میان سازمانی بسیار گسترده‌تر از آن است که فقط به رقابت در بازار اختصاص یابد. برای مثال، توافق میان اتحادیه‌های کارگری و سازمان‌ها، میان ارگان‌های نظارتی و سازمان‌ها و از همه این‌ها متداول‌تر تعارض میان سازمان‌های تولیدی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه را می‌توان ذکر کرد (مطلبی، ۱۳۹۵: ۴۶).

تعارض میان فرهنگی: مورگان^۱ عنوان می‌کند: تعارض میان فرهنگی مبتنی بر تمایلات و خواسته‌های فرهنگی است. این تعارضات اغلب ناشی از قالب‌های فکری و کج‌فهمی‌ها می‌باشد (قربانی‌پاجی، ۱۳۹۵: ۲۰). امروزه میان فرهنگ‌های گوناگون همکاری‌های زیادی، در زمینه‌های مختلف انجام می‌شود؛ از این‌رو بروز تعارض، امری طبیعی است. انجام کار با افرادی از فرهنگ‌های متنوع آن هم در اقتصاد جهانی امروزه که در آن ادغام مرزها، پیوند مخاطرات و ارتباطات تجویز می‌گردد امری متداول است. هدایت امور و کارها در راستای فرهنگ‌های متنوع، چه با موفقیت همراه باشد یا خیر، اغلب به اجتناب از تعارض، به حداقل رساندن تعارض یا پیش‌بینی آن بستگی دارد. به عنوان مثال، در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت زیاد است، افراد وجود سطوح مختلف قدرت در سازمان را می‌پذیرند. ولی در فرهنگ‌هایی که فاصله قدرت کم است، افراد به‌طور متعارف احترامی برای دولت‌مردان قائل نمی‌شوند. از این‌رو میان سرپرستی که به دلیل داشتن قدرت، انتظار احترام دارد و کارمندی که چنین احترامی نمی‌گذارد، تعارض ایجاد می‌شود. رمز مدیریت تعارض میان نیروی کار چندفرهنگی، شناخت تفاوت‌های فرهنگی و ارج نهادن به آن‌هاست (مطلبی، ۱۳۹۵: ۴۶).

ب) پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در سازمان‌های مختلف چند تحقیق در مورد شناسایی تعارضات انجام شده که در ادامه نتایج پژوهش‌های مذکور ارائه گردیده است.

۱) اکبری آلاشتی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور (مطالعه موردی در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا)»، نشان می‌دهد که تعارض ارتباطی (مخالفت، مداخله، عواطف) و تعارض گروهی (تعارض درون‌گروهی، تعارض بین‌گروهی) بر عملکرد کارکنان پایور ستاد قرارگاه پدافند هوایی

^۱ Morgan

خاتم‌الانبیاء (ص) آجا تأثیرگذار بوده و کاهش عملکرد را در پی خواهد داشت.

۲) سندگل (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام» نتیجه می‌گیرد که در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، دامنه تعارض دربرگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم است که می‌توان در سه مقوله تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار تقسیم‌بندی نمود. همچنین سطوح تعارض با توجه به افراد درگیر در تعارض را می‌توان در چهار سطح: تعارض میان‌فردی، درون‌گروهی، میان‌گروهی و میان‌فرهنگی تقسیم نمود.

۳) جوکانوویچ، تامیک و دوداک^۱ (۲۰۱۷) تعارضات سازمانی را در چهار دسته، تعارضات درون‌فردی، تعارضات برون‌فردی، تعارضات درون‌گروهی و تعارضات میان‌گروهی طبقه‌بندی می‌کند.

۴) بخاره^۲ (۲۰۱۰) پژوهشی را به منظور بررسی انواع تعارض و عوامل بروز تعارض از دیدگاه مدیران سازمان‌ها انجام داد. جامعه آماری وی را مدیران ۲۰ سازمان مهم هند تشکیل می‌داد که از پرسشنامه و مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده بود. وی در این پژوهش بر اساس دیدگاه مدیران سه نوع تعارض فردی، گروهی، و سازمانی را مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش وی نشان داد، از دیدگاه مدیران، پنج عامل: نیازها، ادراک، قدرت، ارزش‌ها و عواطف و احساسات مهم‌ترین علل بروز تعارض در سازمان می‌باشند. وقتی نیازی در سازمان نادیده گرفته شود، نیاز یک فرد یا گروه، باعث ایجاد تعارض می‌شود. درک متفاوت موقعیت‌ها، مسائل، مشکلات، راه‌حل‌ها و هدف‌ها از دیگر عوامل بروز تعارض در سازمان است. قدرت نیز از دیگر عوامل بروز تعارض در سازمان است، به طوری که هر وقت افراد سازمان سعی کنند مزایایی را به دست آورند که غیرعادلانه است، باعث ایجاد تعارض می‌گردد. ارزش‌ها و هنجارهای نادرست و همچنین عدم توجه به ارزش‌های فردی و سازمانی دیگر افراد و گروه‌ها نیز می‌تواند منشأ تعارض باشد. درنهایت، عدم کنترل عواطف و احساسات خود یا بی‌توجهی به عواطف و احساسات دیگران نیز به عنوان عوامل بروز تعارض در سازمان شناسایی شد.

^۱ Jokanović, B., Tomić, I., & Duđak, L.

^۲ Bakhare, R.

شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) / ۱۷۵

با جمع‌بندی مطالب ارائه شده در ادبیات تحقیق و پژوهش‌های پیشین تعدادی از انواع تعارضات مؤثر بر عملکرد به شرح جدول شماره ۱ شناسایی گردید.

جدول ۱: جمع‌بندی ادبیات تحقیق و پژوهش‌های پیشین

ردیف	تعارض شناسایی شده	محقق/محققین	سال
۱	عدم توافق بین شرایط کاری و اهداف فرد	کاشاپو، تامچاک و اگورودوا	
۲	تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفاء می‌کند	جوکانویچ، تامیک و دوداک	۲۰۱۷
۳	تعارض بین ویژگی‌های شغل و شاغل	رحیم	۲۰۰۱
۴	تعارض با سایر افراد	بائو، زهو، هو و هوی	۲۰۱۶
۵	تعارض کارکنان بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ...	قربانی‌پاجی	۱۳۹۵
۶	تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان	سندگل	۱۳۹۳
۷	انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضاء در مورد چگونگی ایفاء نقش‌شان	صحرائیان	۱۳۹۴
۸	تعارض بین کارکنان بخش‌های مختلف	کرمی و گودرزی	۱۳۸۲
۹	تعارض بین کارکنان طبقات مختلف	اکبری آلاشتی	۱۳۹۷
۱۰	تعارض بین بخش‌های همسطح، برای دستیابی به هدف‌های خود و نادیده گرفتن هدف‌های بخش‌های دیگر	ثاکور	۲۰۱۳
۱۱	تعارض بین کارکنان صف و ستاد	کرمی و گودرزی	۱۳۸۲
۱۲	تعارض بین سازمان‌های مختلف	بخاره	۲۰۱۰
۱۳	تعارضات فرهنگی بین کارکنان	مطلبی	۱۳۹۵
۱۴	تعارض بین وظایف واگذاری به کارکنان	جوکانویچ، تامیک و دوداک	۲۰۱۷
۱۵	تعارض ناشی از تفاوت در امکانات و شرایط خدمت در قسمت‌های مختلف دانشگاه	درگاهی و همکاران	۱۳۸۷

۲۰۱۳	ثاکور	تعارض بین مسئولان دانشگاه با ستادهای برتر	۱۶
------	-------	---	----

روش‌شناسی پژوهش

نظر به این که هدف این تحقیق توسعه دانش کاربردی در زمینه شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) می‌باشد، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. همچنین این پژوهش از لحاظ روش از نوع توصیفی و پیمایشی می‌باشد. توصیفی است، چون به دنبال شناسایی و ارائه تصویری از تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) است و پیمایشی است، چون به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها و نظرات گروهی از افراد در خصوص موضوع مورد مطالعه است.

همچنین پژوهش حاضر از نظر نوع داده‌های مورد استفاده از نوع آمیخته می‌باشد. در این پژوهش، جامعه مورد مطالعه کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع) می‌باشند و با توجه به هدف تحقیق، تحقیق حاضر در دو فاز انجام شده است. در فاز اول ابتدا با بررسی کتابخانه‌ای تعدادی از تعارضات مؤثر بر عملکرد شناسایی شده و سپس موارد شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفت تا ضمن اعلام نظر در مورد تعارضات شناسایی شده، نسبت به معرفی تعارضات جدید احتمالی اقدام نمایند. نتیجه‌ی این فاز از تحقیق شناسایی ۴۳ نوع تعارض مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) بود. لذا این مرحله از تحقیق از داده‌ها و روش تحلیل کیفی استفاده گردیده است.

ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها در فاز دوم پژوهش، یعنی شناسایی مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) پرسشنامه بود. لذا در این مرحله از پژوهش از داده‌های کمی و روش تحلیل کمی استفاده گردیده است. به منظور برازش روایی پرسشنامه‌ها از نسبت روایی محتوایی (تک تک سؤالات) و شاخص روایی محتوایی پرسشنامه برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است.

پس از تایید روایی و پایایی پرسشنامه تایید شده در اختیار تعداد ۴۰ نفر از فرماندهان، استادان و مدیران این دانشگاه که با استفاده از روش قضاوتی (نظری) انتخاب شده بودند، قرار گرفت. تعداد ۳۳ نفر از نمونه آماری پرسشنامه مذکور را تکمیل نموده که داده‌های حاصل با

استفاده از آزمون t و نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند.

جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه بین ۱۴ نفر از خبرگان تقسیم گردید و از آن‌ها خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس، بر اساس فرمول ذیل، نسبت روایی محتوایی محاسبه شد:

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصان} - \text{تعداد متخصصانی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند}}{2 \times \text{تعداد کل متخصصان}}$$

بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند (۱۴ نفر)، حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی قابل قبول برابر (۰/۵۱) خواهد بود (حسن‌زاده رنگی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۳) لذا سنجه‌هایی که مقدار نسبت روایی محتوایی محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر (۰/۵۱) بود، روایی محتوایی قابل قبولی نداشتند و از آزمون کنار گذاشته شدند. نتیجه این‌که از ۴۳ سنجه پرسشنامه تعداد ۱۸ سنجه به دلیل مقدار کم نسبت روایی محتوایی (مقدار کمتر از ۰/۵۱) از پرسشنامه حذف و تعداد ۲۵ سنجه پرسشنامه باقی ماندند.

پس از حذف سؤالاتی که دارای شاخص روایی محتوایی پرسشنامه کمتر از ۰/۵۱ بودند مقدار شاخص روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید. مقدار روایی محتوا بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده روایی محتوایی قابل قبول پرسشنامه است.

$$CVI = \frac{\sum CVR}{\text{تعداد سوالات مرتبط}} = \frac{22/475}{25} = 0/899$$

به منظور حصول اطمینان از پایایی (صحت برازش) سنجه‌ها، پرسشنامه در اختیار نمونه‌ای مقدماتی ۲۰ نفره قرار گرفت. آلفای کرونباخ برابر (۰/۹۴) و پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) ابتدا به منظور تهیه ابزار سنجش تعارضات، با بررسی ادبیات تحقیق و پژوهش‌های پیشین تعدادی از تعارضات شناسایی گردیده و این تعارضات شناسایی شده در اختیار یک گروه ۱۴ نفره از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و پس از اخذ نظرات خبرگان، برخی تعارضات به پرسشنامه اضافه گردید و پرسشنامه دوم جهت تعیین روایی و پایایی مجدداً در اختیار خبرگان مذکور قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، تعداد ۲۵ نوع تعارض به عنوان سنجش‌های ابزار شناسایی تعارضات مورد تایید خبرگان قرار گرفت. پرسشنامه مذکور بین نمونه دوم که شامل ۴۰ نفر از فرماندهان، مدیران و استادان دانشگاه بودند قرار گرفت تا از بین این تعارضات مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد آینده دانشگاه را شناسایی نمایند. تعداد ۳۳ نفر از اعضای نمونه پرسشنامه را تکمیل نموده و لذا داده‌های جمع‌آوری شده از این پرسشنامه‌ها جهت شناسایی مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) مورد تحلیل قرار گرفت.

الف) آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی عادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها فرض صفر مبتنی بر اینکه «توزیع داده‌ها نرمال است» در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شد. در این آزمون، اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی ۰/۰۵ به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت؛ به عبارت دیگر، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای داده‌های جمع‌آوری شده در جدول (۲) نمایش داده شده است. با توجه به اینکه آماره آزمون بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد نمی‌شود و می‌توان پذیرفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

^۱ Kolmogorov-Smirnov

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

		تعارض
N		۳۳
Mean Std. Deviation	Normal Parameters ^a	۹۶/۳۳۳۳
		۲/۳۱۰۹۳۱
Absolute Positive Negative	Most Extreme Differences	۰/۰۷۲
		۰/۰۴۲
		-۰/۰۷۲
Kolmogorov-Smirnov Z		۰/۴۱۳
Asymp. Sig. (2-tailed)		۰/۹۹۶

ب) آزمون مقایسه میانگین‌ها

برای شناسایی مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه از پرسشنامه ۲۵ سؤالی که قبلاً روایی و پایایی آن تأیید شده بود استفاده گردید. پس از جمع‌آوری پاسخ خبرگان نمونه دوم (شامل؛ فرماندهان، مدیران و استادان دانشگاه) به پرسشنامه مذکور، با استفاده از آزمون t و به کمک نرم‌افزار SPSS داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شده است، عدد مبنا ۳ در نظر گرفته شد؛ بدین معنی که اگر میانگین اختصاص یافته به هر نوع تعارضی به صورت معنی‌داری بزرگ‌تر از ۳ باشد، آن تعارض به عنوان یکی از تعارضات مهم مؤثر بر عملکرد دانشگاه شناسایی می‌شود. برای آزمون میزان تأثیرگذاری هر نوع تعارض بر عملکرد دانشگاه، ابتدا فرض صفر و مقابل به این ترتیب تشکیل می‌شوند:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

خروجی نرم‌افزار SPSS برای آزمون t در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به جدول عنوان شده، از آنجا که سطح معنی‌داری برای تعارضات شماره ۵، ۶، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۴ و ۲۵ بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، فرض برابری میانگین این نوع تعارضات با عدد ۳ برای این نوع تعارضات رد نمی‌شود؛ اما برای مابقی سؤالات چون سطح معنی‌داری برای آن‌ها کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، فرض برابری میانگین این نوع تعارضات با عدد ۳ برای این نوع تعارضات رد می‌شود

و می پذیریم که میانگین نمره این سؤالات برابر ۳ نیست. اما تا اینجا فقط ادعای برابری میانگین‌ها با عدد ۳ مورد آزمون قرار گرفته است ولی برای قضاوت درباره بزرگ‌تر یا کوچک‌تر بودن از میانگین‌ها از عدد ۳ با توجه به مقادیر حد بالا^۱ و حد پایین^۲ به شرح زیر اقدام می‌گردد.

- (۱) هرگاه حد پایین و بالا هر دو مثبت باشند، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ‌تر است.
- (۲) هرگاه حد پایین و بالا منفی باشند، میانگین از مقدار مورد آزمون کوچک‌تر است.
- (۳) هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین با مقدار مورد آزمون تفاوت معنی‌داری ندارد.

جدول ۳: نتیجه آزمون ت

عدد مینا = ۳						
۹۵% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig	Df	T	نوع تعارض
Upper	Lower					
۰/۹۰۷۳	۰/۰۰۱۷	۰/۴۵۴۵۵	۰/۰۴۹	۳۲	۲/۰۴۵	عدم توافق بین شرایط کاری و اهداف فرد
۰/۸۵۳۷	۰/۲۳۷۲	۰/۵۴۵۴۵	۰/۰۰۱	۳۲	۳/۶۰۵	تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفا می‌کند
۱/۱۱۵۸	۰/۲۱۷۶	۰/۶۶۶۶۷	۰/۰۰۵	۳۲	۳/۰۲۴	تعارض بین ویژگی‌های شغل و شاغل
۰/۸۲۱	۰/۰۲۷۵	۰/۴۲۴۲۴	۰/۰۳۷	۳۲	۲/۱۷۸	تعارض با سایر افراد (رئیس، مرئوسین و همکاران)
۰/۵۸۲۷	- ۰/۲۱۹۱	۰/۱۸۱۸۲	۰/۳۶۳	۳۲	۰/۹۲۴	تعارض بین کارکنان طبقات مختلف (افسری، درجه‌داری و کارمندی)

^۱ upper

^۲ lower

شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) / ۱۸۱

۰/۷۶۸۱	- ۰/۰۴۰۸	۰/۳۶۳۶۴	۰/۰۷۶	۳۲	۱/۸۳۱	تعارض بین دانشگاه افسری امام علی(ع) با سایر دانشگاه‌های غیرنظامی
۱/۲۲۵۸	۰/۴۷۱۱	۰/۸۴۸۴۸	۰	۳۲	۴/۵۸	تعارض کارکنان بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ...
۱/۰۰۶۸	۰/۰۸۴۱	۰/۵۴۵۴۵	۰/۰۲۲	۳۲	۲/۴۰۸	تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان
۰/۹۴۱۴	۰/۰۸۸۹	۰/۵۱۵۱۵	۰/۰۱۹	۳۲	۲/۴۶۲	انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضا در مورد چگونگی ایفای نقششان
۱/۲۳۷۸	۰/۳۳۸	۰/۷۸۷۸۸	۰/۰۰۱	۳۲	۳/۵۶۷	تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی دانشگاه
۰/۶۶۷۸	-۰/۱۸۳	۰/۲۴۲۴۲	۰/۲۵۴	۳۲	۱/۱۶۱	تعارض بین دانشگاه افسری امام علی(ع) با سایر سازمان‌ها
۰/۷۹۰۱	۰/۰۵۸۴	۰/۴۲۴۲۴	۰/۰۲۴	۳۲	۲/۳۶۲	تعارض بین بخش‌های همسطح، برای دستیابی به هدف‌های خود و نادیده گرفتن هدف‌های بخش‌های دیگر
۰/۹۶۸۲	۰/۰۶۲۱	۰/۵۱۵۱۵	۰/۰۲۷	۳۲	۲/۳۱۶	تعارض بین کارکنان صف و ستاد
۰/۸۸۵۱	- ۰/۰۳۶۶	۰/۴۲۴۲۴	۰/۰۷	۳۲	۱/۸۷۵	توقعات متفاوت خارج از شرح وظایف از کارکنان
۰/۸۳۹۵	- ۰/۱۱۲۲	۰/۳۶۳۶۴	۰/۱۲۹	۳۲	۱/۵۵۷	تعارض بین مسئولیت‌های واگذاری و توان افراد
۰/۸۰۰۷	۰/۰۴۷۸	۰/۴۲۴۲۴	۰/۰۲۸	۳۲	۲/۲۹۶	تعارضات فرهنگی بین کارکنان دانشگاه
۰/۸۲۱	۰/۰۲۷۵	۰/۴۲۴۲۴	۰/۰۳۷	۳۲	۲/۱۷۸	تعارض بین وظایف واگذاری به کارکنان
۱/۰۶۱۵	۰/۰۹	۰/۵۷۵۷۶	۰/۰۲۲	۳۲	۲/۴۱۴	تضاد گفتمانی بین استادان و فرماندهان دانشگاه
۱/۰۵۹۸	۰/۲۷۳۵	۰/۶۶۶۶۷	۰/۰۰۲	۳۲	۳/۴۵۴	تعارض دانشی بین کارکنان

۰/۷۹۶۳	-۰/۰۶۹	۰/۳۶۳۶۴	۰/۰۹۷	۳۲	۱/۷۱۲	تعارض ناشی از تفاوت در امکانات و شرایط خدمت در قسمت‌های مختلف دانشگاه
۰/۶۷۷	-	۰/۲۴۲۴۲	۰/۲۶۴	۳۲	۱/۱۳۶	تعارض بین مسئولان دانشگاه با ستادهای برتر
۰/۷۳۶۶	۰/۰۵۱۳	۰/۳۹۳۹۴	۰/۰۲۶	۳۲	۲/۳۴۲	تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان
۰/۵۱۵۲	-	۰/۱۲۱۲۱	۰/۵۳۵	۳۲	۰/۶۲۷	تعارض بین نقش‌های سازمانی و اجتماعی کارکنان
۰/۶۱۸۸	-۰/۱۳۴	۰/۲۴۲۴۲	۰/۱۹۹	۳۲	۱/۳۱۲	تعارض بین نقش‌های سازمانی و خانوادگی کارکنان
۰/۴۹۶۲	-	۰/۱۵۱۵۲	۰/۳۷۷	۳۲	۰/۸۹۵	تعارض بین نگرش فرد به یک تکلیف و تلقی سازمان از آن تکلیف

با توجه به مفاد جدول ۳، مشاهده می‌شود که مقادیر حد بالا و حد پایین برای تعارضات شماره ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۲ از تعارضات مثبت بوده و میانگین این تعارضات از مقدار مورد آزمون (۳) بزرگ‌تر است. لذا این تعارضات به عنوان مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) شنا سایی گردیدند. از طرفی برای تعارضات شماره ۵، ۶، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۴ و ۲۵ حد پایین منفی و حد بالا مثبت است، لذا میانگین با مقدار مورد آزمون (۳) تفاوت معنی‌داری ندارد. بنابراین، این تعارضات جزء مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه محسوب نمی‌شوند. با توجه به نتایج آزمون t، مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) به شرح ذیل شناسایی گردیدند:

- ۱) عدم توافق بین شرایط کاری و اهداف فرد؛
- ۲) تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفا می‌کند؛
- ۳) تعارض بین ویژگی‌های شغل و شاغل؛

- ۴) تعارض با سایر افراد (رئیس، مرئوسین و همکاران)؛
- ۵) تعارض کارکنان بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ...؛
- ۶) تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان؛
- ۷) انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضا در مورد چگونگی ایفای نقششان؛
- ۸) تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی دانشگاه؛
- ۹) تعارض بین بخش‌های همسطح، برای دستیابی به هدف‌های خود و نادیده گرفتن هدف‌های بخش‌های دیگر؛
- ۱۰) تعارض بین کارکنان صف و ستاد؛
- ۱۱) تعارضات فرهنگی بین کارکنان دانشگاه؛
- ۱۲) تعارض بین وظایف و گذاری به کارکنان؛
- ۱۳) تعارض گفتمانی (تضاد بین گفتار) بین استادان و فرماندهان دانشگاه؛
- ۱۴) تعارض دانشی بین کارکنان؛
- ۱۵) تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) انجام شد. در همین راستا ۱۵ نوع تعارض به عنوان مهمترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه شناسایی گردیدند. با تطبیق یافته‌های تحقیق با ادبیات تحقیق مشاهده می‌گردد که می‌توان تعارضات شناسایی شده در پژوهش حاضر را در هفت دسته کلی: تعارضات درون فردی (شامل: تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفا می‌کند، تعارض بین وظایف و گذاری به کارکنان و تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان)؛ تعارضات بین فرد و سازمان (شامل: تعارض بین شرایط کاری و اهداف فرد، تعارض بین شغل و شاغل و تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان)؛ تعارضات میان فردی (شامل: تعارض با سایر افراد (رئیس، مرئوسین و همکاران)، تعارض کارکنان بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ...، تعارض گفتمانی (تضاد بین گفتار) بین استادان و فرماندهان دانشگاه و تعارض دانشی بین

کارکنان)؛ تعارضات درون‌گروهی (شامل: انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضا در مورد چگونگی ایفای نقش‌شان)؛ تعارضات میان‌گروهی (شامل: تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی دانشگاه و تعارض بین کارکنان صف و ستاد)؛ تعارضات درون‌سازمانی (شامل: تعارض بین بخش‌های همسطح، برای دستیابی به هدف‌های خود و نادیده گرفتن هدف‌های بخش‌های دیگر) و تعارضات فرهنگی دسته‌بندی نمود.

یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق سندگل (۱۳۹۳)، جوکانویچ و همکاران (۲۰۱۷) و تاکور (۲۰۱۳) در مورد شناسایی تعارضات درون‌فردی، میان‌فردی، درون‌گروهی، میان‌گروهی، و درون‌سازمانی؛ همچنین با نتایج تحقیق جیراردو و کوچ (۱۹۹۶) در مورد شناسایی تعارضات فرهنگی همپوشانی دارد. اما علاوه بر تعارضات شناسایی شده توسط محققان پیش‌گفته، یک طبقه جدید از تعارضات تحت عنوان تعارضات بین‌فرد و سازمان نیز در تحقیق حاضر شناسایی گردیده است.

شایان ذکر است، برخلاف آنچه در ادبیات تحقیق بیان شد، در یافته‌های تحقیق حاضر تعارضات بین‌سازمانی به عنوان یکی از تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) شناسایی نگردیده که به نظر می‌رسد به علت تعاملات محدود این دانشگاه با سایر سازمان‌ها تأثیر این نوع تعارض بر عملکرد دانشگاه کمتر محسوس باشد.

یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر، عدم تمایل کارکنان در ارائه اطلاعات بود که با توجیه کارکنان در خصوص محرمانه ماندن اطلاعات تا حدودی این محدودیت مدیریت گردید. با توجه به یافته‌های تحقیق، دو دسته پیشنهادها شامل: پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادها به محققان آینده به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

الف) پیشنهادهای کاربردی

- ۱) در انتصابات کارکنان، توافق بین شرایط کاری و اهداف فرد مورد توجه قرار گیرد.
- ۲) از واگذاری نقش‌های متعارض به کارکنان اجتناب گردد.
- ۳) نسبت به انتصاب کارکنان در شغل‌های متناسب با ویژگی‌های آنان اقدام گردد.
- ۴) ضمن جلوگیری از درگیری بین کارکنان در خصوص استفاده از تعارضات به منظور خلاقیت و نوآوری در سازمان اقدام گردد.

- ۵) رعایت عدالت و ایجاد شفافیت در نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ... مد نظر قرار گیرد.
- ۶) مدیران و فرماندهان از رفتار خود مراقبت نموده و از تعارض بین گفتار و رفتار بپرهیزند.
- ۷) فرهنگ دستیابی به هدف‌های بخش خود، ضمن عدم ضربه زدن به هدف‌های بخش‌های دیگر، با استفاده مؤثر از سیستم پاداش ترویج یابد.
- ۸) نسبت به شناسایی ویژگی‌ها و حساسیت‌های فرهنگ‌های مختلف به کارکنان جهت مدیریت تعارضات فرهنگی اقدام گردد.
- ۹) مدیران و فرماندهان نسبت به هم راستا نمودن اهداف سازمانی و اهداف فردی توجه ویژه نمایند.

ب) پیشنهاد به محققان آینده

- ۱) به منظور ارتقای عملکرد دانشگاه افسری امام(ع) نسبت به شناسایی علل و نحوه مدیریت تعارضات شناسایی شده اقدام گردد.
- ۲) سایر دانشگاه‌های نظامی با بهره‌برداری از پرسشنامه تعارضات تهیه شده در این تحقیق به شناسایی مهم‌ترین تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه‌های مورد نظر بپردازند.
- ۳) نسبت به طراحی و استقرار سامانه شناسایی تعارضات در سطح دانشگاه‌های آجا به منظور شناسایی سریع تعارضات و ارائه نحوه مدیریت تعارضات شناسایی شده توسط خبرگان اقدام گردد.

فهرست منابع

- ۱- احسانی‌فر، گلشن؛ گروسی، الناز (۱۳۹۵). «تأثیر دانش مشتری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت بازاریابی در شرکت‌های بیمه». پژوهش‌نامه بیمه، ۳۱(۴)، ۴۲-۷۹.
- ۲- اکبری آلاشتی، مرتضی (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر تعارض درون سازمانی بر عملکرد کارکنان پایور (مطالعه

موردی در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص آجا)، «فصلنامه علوم و فنون نظامی»، ۴(۴۵)، ۱۴۳ - ۱۱۹.

ایران‌زاده، سلیمان؛ زمستانی، قادر؛ پاکدل بناب، مهدی؛ بابائی هروی (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز»، *فرا سوی مدیریت*، ۲۰(۲)، ۱۸۷-۱۶۵.

درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمد هادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه؛ شهام، گلسا (۱۳۸۷). «مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط»، *مجله پیابورد سلامت*، ۲(۱ و ۲)، ۶۳-۷۲.

رحیمی، صالح؛ راجی، سامان (۱۳۹۵). «تحلیل و مقایسه متدولوژی‌ها و مدل‌های عارضه‌یابی در حوزه مدیریت منابع انسانی»، *دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران*، <https://civilica.com/doc/597467>

رضایت، غلامحسین؛ نیرومند، حیدرعلی (۱۳۹۹). «الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های نظامی»، *فصلنامه مطالعات دفاعی/استراتژیک*، ۱۸(۸۲)، ۲۶۵-۲۸۸.

سندگل، مرتضی (۱۳۹۳). *مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

سیدنقوی، میرعلی؛ صحت، سعید؛ دهقان‌پیان، حامد؛ فرهادی، علی (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چهارچوب تعالی و بالندگی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری)»، *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۶(۱۵)، ۳۹-۶۳.

سیفعلی‌ئی، فاطمه؛ مروتی، سهراب؛ حسینی‌نیا، سیدمحمد رضا (۱۳۹۷). «بازنمایی سبک‌های مدیریت و راهبردهای حل تعارض در قرآن کریم»، *پژوهشنامه مددکاری اجتماعی*، ۵(۱۷)، ۱۹۰-۱۵۱.

صحرانیان، مینا (۱۳۹۴). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و راهبردهای مدیریتی آن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان.

قربانی‌یاجی، عقیل (۱۳۹۵). *رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

کرمی، مرتضی؛ گودرزی، احمد (۱۳۸۲). *مدیریت تعارض، مجله مدیرساز*، ۵(۳ و ۴)، ۸۵-۷۶.

محبیتی، حمیدرضا؛ احمدی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). «بررسی تعارض و تشریح مساعی آن در سازمان‌ها».

مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۹ (۳۶)، ۱۰۶-۱۱۷.

مطلبی، مزده (۱۳۹۵). رابطه شخصیت و رفتار مدیریت تعارض (مورد مطالعه: شرکت فومن شیمی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

نکویی مقدم، محمود؛ پیرمرادی بزنجانی، نرگس (۱۳۸۶). تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آب.

مدیریت فرد / ۵ (۱۸)، ۸۰-۶۷-۹۸. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=98097>

Almatrooshi, B., Kumar Singh, S., & Farouk, S. (2016). "Determinants of organizational performance: A proposed framework". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.

Bakhare, R. (2010). The manager and conflict management. *SCMS Journal of Indian Management*, 7(4), 41-59.

Bao, Y., Zhu, F., Hu, Y., & Cui, N. (2016). The research of interpersonal conflict and solution strategies. *Scientific Research Publishing*, 7, 541-545.

Hooi, C., & Payambarpour, S. A. (2016). Significance on Organizational Performance of Global MNCs: Management Development, Human Resource System, or Employee Engagement?, *23rd International Academic Conference At: Italy*, Venice International University.

Jokanović, B., Tomić, I., & Duđak, L. (2017). Organizational conflict resolution, *XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17) Novi Sad*, Serbia, October 4-6, 2017, Available online at <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/is17>.

Kashapov, M., Tomchuk, S & Ogorodova, T. (2015). Intrapersonal Conflict of a Teacher as a Determinant of his Professional Development, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 186-192.

McConnon, S., & McConnon, M. (2008). *Conflict Management In The Workplace: How to manage disagreements and develop trust and understanding*. HowtoBooks, Oxford.

Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L. and Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity, *SHS Web of Conferences* 111, 01010, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101010>.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group Inc.

Rolih, S. B. (2013). "Constructive Conflict In Teamwork," *Interdisciplinary Management Research, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek*, Faculty of Economics, Croatia, vol. 9, 105-113.

Sabri1, S. Md; Musairah, S. K., Jelani, N. D. (2021). Exploring the Conflict Management Process: A Case Study of the Department of Labor in Malaysia, *Jurnal*

Intelek, 16(١), 7-16.

Scannell, M. (2010). *The big book of conflict resolution games*. McGraw-Hill Companies, Inc.

Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 7-16.