

# بررسی دلایل رفتارهای متعارض در سازمان برای ارائه تئوری زمینه ای (نظریه داده بنیاد)

حبیبه نجفی<sup>۱</sup>، دکتر علی خالق خواه<sup>۲</sup>، معصومه طالبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، ایران. (نویسنده مسئول: H\_Najafi@yahoo.com)

۲. استادیار و عضو هیئت علمی، دکترای فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه محقق اردبیلی، ایران.

۳. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ایران.

---

مجله پیشرفت های نوین در علوم رفتاری، دوره اول، شماره سوم، دی ماه ۱۳۹۵، صفحات ۷۴-۵۹

## چکیده

این پژوهش کیفی با هدف غایی کنکاش و بررسی رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شده است به این منظور ضمن انجام مصاحبه باز با ۳۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان های دولتی، مجموعه ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شدند و از دل آنها مقوله هایی استخراج گردید سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله ها ذیل عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، بستر، شرایط مداخله گر و پیامدهای تعارضات در ارتباطات بین فردی در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد. سرانجام گزاره های حکمی و فرضیه های راهبردی پژوهش تدوین گردید.

کلیدواژه ها: رفتارهای متعارض، نظریه داده بنیاد، سازمان.

## مقدمه

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد (رابینز، ۲۰۰۹). استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود (بارکی، ۲۰۱۴). استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید (لنگ، ۲۰۰۹). توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (نیستور، ۲۰۰۷). در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی، مخالفت، کمیابی و بازدارندگی نشان دهنده ماهیت تعارض هستند (رابینز، ۲۰۰۱). سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است. 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 زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آن‌ها متفاوت است (دیوید، ۲۰۰۱). تعارض یعنی مبارزه تمایلات و علایق؛ موقعیتی که فرد را در معرض نیروهای متضاد و با قدرتهای تقریباً برابر قرار می‌دهد (رابینز، ۲۰۰۹). «مولینز» تعارض را اینگونه تعریف می‌کند: رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می‌گیرد (برت، ۲۰۰۷، به نقل از مولینز، ۱۹۹۸). «لوزیر» تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه تعریف می‌کند (جونز و همکاران، ۲۰۰۸، به نقل از لوزیر، ۱۹۹۹). تعارض امری اجتناب ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکل‌های مختلف درون‌فردی، بین‌فردی، درون‌گروهی، بین‌گروهی، درون‌سازمانی بین سازمانی و میان فرهنگی ظهور می‌کند (استیت، ۲۰۰۹). بر عکس تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است علاوه بر این در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارد از قبیل مذاکره، میانجیگری و داوری و مانند آن برای حل تعارض استفاده کرد (ویکتور، ۲۰۱۲). به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارتند از: درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و درون سازمانی (فرهنگی، ۲۰۰۰).

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد:

- ۱- نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند (بیلی کوف، ۲۰۱۰).
- ۲- دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند (برایکا، ۲۰۰۶).
- ۳- سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند (پسیسی کا، ۲۰۰۹).

مدیران باید نسبت به اختلافات در سازمان آشنایی داشته باشند. وفور اختلاف نظر و تضاد در سازمان ها باعث شده است که میزان چشمگیری از وقت مدیران صرف جلوگیری کاهش و حل این مشکلات شود. شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن تاثیر شگرفی دارد. تعارض اگر به نحو مطلوب مورد کنترل و هدایت قرار گیرد نه تنها زیان بار نخواهد بود بلکه می تواند کارمایه لازم جهت تحول و بهبود عملکرد را فراهم کند و مسائل نهفته سازمانی را رو کند و کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد، دقت در عمل را افزایش یابد و خلاصه موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان شود (مشان و گلینو، ۲۰۰۸).

آشنایی مدیران نسبت به یافته های مدیریت تعارض این امکان را برای آنان فراهم می کند تا:

- ۱- ماهیت، ویژگی ها و موقعیت تعارض های مختلف را به خوبی شناسایی کنند.
- ۲- شرایط و یا علل بروز تشدید آنها را تشخیص داده تحت کنترل درآورند.
- ۳- تعارض ها را پیش بینی کرده و از بروز تعارض های زیان آور و ناخواسته جلوگیری کنند.
- ۴- برحسب نوع ماهیت و شرایط تعارض شیوه مناسب را برای حل و کنترل تعارض انتخاب کنند.
- ۵- از اختلاف نظرها و مخالفتها در جهت تشخیص تنگناها و مسائل نهفته سازمان بهره جویند.
- ۶- تعارضات را که بروز آنها غیرقابل اجتناب است به مسیری سازنده و خلاق سوق دهند (کینیکی و کرتنر، ۲۰۰۸).

#### هدف غایی و پرسش های پژوهش

هدف غایی از انجام این پژوهش خلق نظریه ای داده بنیاد درباره پدیده رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان است. در این راستا، پرسش های پژوهش به شرح زیر است:

- الف) نظریه فرآیند شکل گیری رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان چیست؟
- ب) عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل و پیامدها) فرایند مزبور کدامند؟
- ج) گزاره های حکمی (قضایا) و فرضیه های راهبردی مستخرج از این فرایند کدامند؟

#### روش شناسی پژوهش: راهبرد نظریه داده بنیاد

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. این راهبرد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می پردازد (کراس ول، ۲۰۰۲). از آنجا که کاوش فرایند رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان، مطلوب این پژوهش است، راهبرد نظریه داده بنیاد با این مطلوب سازگاری دارد. ما در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد مزبور استفاده کرده ایم که خردمایه گزینش آن، روش مندی در عین ابتناء بر دیدگاه های مشارکت کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه ای از قضایاست (استراس و کوربین، ۱۹۹۸).

#### رویه گردآوری و تفسیر داده ها

##### نمونه و ابزار

با ۳۵ نفر از کارکنان یکی از سازمان های دولتی - با متوسط سنوات خدمت ۱۱ سال در همان سازمان - در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسش هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۳۵ دقیقه انجام شد که گاه برای

به اشتراک گذاری یافته های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده ها تکرار نیز می شدند. نمونه گیری به صورت نظری انجام شد؛ نمونه گیری نظری، نوعی نمونه گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می کند. در نمونه گیری نظری از رویدادها نمونه گیری می شود نه لزوماً از افراد؛ اگر به سراغ افراد میرویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه گیری نظری، پرسش ها و مقایسه هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه ها با افراد بروز مییابند و موجب می شوند مقوله های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن ها کشف شوند. کدگذاری داده ها نیز همزمان با گردآوری آن ها انجام می گیرد (استراس و کوربین، ۱۹۹۸). افراد انتخاب شده برای مشارکت در پژوهش، از جمله آگاه ترین اعضا از رویدادهای سازمان، و بعضاً فعال ترین و تعیین کننده ترین ایشان در بروز رویدادهای سرنوشت ساز سازمان محسوب می شوند که در اغلب اوقات ردپای حضور آن ها در سر صحنه این امور مهم بر همه اعضای سازمان محرز است. از ایشان درباره مشاهداتشان از مصادیق رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و نیز پیامدهای آن ها سؤال می شد. پرسش های تکمیلی به منظور جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله های مرتبط با پدیده طرح میگردید. مصاحبه ها ضبط می شد تا با مرور گاه چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیقتری نسبت به دیدگاه های طرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ مقصود از اشباع نظری یعنی مرحلهای که در آن دیگر داده های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیابند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید شده باشند (گلاسر، ۲۰۱۱).

### کدگذاری داده ها

بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری می شد تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجاکه پایه های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام میشود؛ به طوری که از دل داده های خام اولیه، مقوله های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی -از طریق سؤال کردن درباره داده ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده ها، برای کسب شباهت ها و تفاوت ها - استخراج می شوند (استراس و کوربین، ۱۹۹۸). از دل داده های خام اولیه، مجموعه ای از مقوله ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت؛ در مرحله بعد (کدگذاری محوری) یکی از مقوله ها (مقوله اصلی) محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سپس مقوله های دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقوله ها عبارت اند از شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (کنش ها یا کنش های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می شوند)، زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره آورد به کار بستن راهبردها). شکل (۱) نشان دهنده روابط میان مقوله های مزبور در قالب مدلی علی، موسوم به پارادایم کدگذاری است. بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره فرایند پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان روایت شده است. کدگذاری انتخابی، بیانی از فرایند پژوهش نحوه یکپارچه سازی مقوله ها و پالایش آن ها، و به دیگر سخن، سیر داستان پژوهش است. گزاره های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله ها اشعار دارند، محصول کدگذاری انتخابی قلمداد می شوند (استراس و کوربین، ۱۹۹۸).

## مؤلفه های پارادایم کد گذاری محوری

## شرایط علی

ما بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان پژوهش، سه مقوله - "شخصیت پرخاشگر، رسیدن به منافع بیشتر و بازی های سیاسی در سازمان" را به ترتیب به عنوان مؤلفه فردی، گروهی و سازمانی شرایط علی رفتارهای متعارض در سازمان شناسایی کردیم. مؤلفه فردی (شخصیت پرخاشگر): در میان مجموعه سازمان عده ای با شخصیت پرخاشگری وجود دارند که برای رسیدن به اهداف خود از هیچ ابزار حتی خشونت دریغ نمی کنند و بر پایه یک ضرب المثل قدیمی که - برای فردی که گریه و زاری نکند، کسی نان نمی دهد - از ابزار خشونت برای رسیدن به خواسته خود استفاده می کنند. تا با سر و صدا انداختن و ترساندن دیگران با صدای خود به خواسته خود دست یابند. مؤلفه گروهی (رسیدن به منافع بیشتر): در میان اعضای سازمان افرادی هستند که تا احساس کنند منافع آنها در خطر است و دیگری از او منفعت بیشتری می برد شروع می کنند به مخالفت و ساز مخالف زدن و لجبازی کردن. به نقل قول از یکی از مشارکت کنندگان: "این افراد برای رسیدن به منافع خود دست به اعتصاب می زنند مثلاً در جلسات گروه شرکت نمی کنند، با هر انتخاب چه مثبت و منفی، مخالفت می کنند و حتی با مدیریت سازمان قهر می کنند و در تصمیم گیری گروهی مشارکت نمی کنند". پدیده تعارض منافع یکی از پدیده های چالش برانگیز در سازمان است. مؤلفه سازمانی (بازی های سیاسی در سازمان): تا در عرصه زمین، سازمانی بوده است همیشه از دست بازی های سیاسی مصون نبوده است. سیاست و قدرت طلبی از عناصر انکارناپذیر در هر سازمانی است. عده ای برای رسیدن به قدرت دست به هر ابزاری می زنند که تعارض و اختلاف نیز یکی از آنها و شاید مهم ترین آنها می باشد. فرهنگ های بزرگ، سیاست را به عنوان هنر راهبری یک دولت تعریف کرده و تأکید می کنند سیاست والاترین فعالیتی است که دیگر فعالیت ها را در بر می گیرد. از دیدگاه ایستا سیاست به معنای ساختی خواهد بود که چنین روابطی را بر جامعه تحمیل می کند البته سیاست بیشتر جنبه پویای تمامی پدیده هایی را می رساند که در گردونه فعالیتی قرار می گیرند که هدف از آن یا فتح قدرت است و یا اعمال آن. در تحقیقی که به تازگی انجام گرفته است، دیدگاه های جالبی در زمینه چگونگی ادراک مدیران از رفتار سیاسی در سازمان ها ارائه شده است. بیش از یک سوم از ۴۲۸ مدیری که به سوال پاسخ داده بودند، عقیده داشتند که رفتار سیاسی بر تصمیم های سازمانی آنها در زمینه حقوق و دستمزد اثر گذاشته است، در حالیکه بیست و هشت درصد آنها احساس می کردند که تصمیمات سازمانی آنها در زمینه استخدام تحت تأثیر این رفتار قرار گرفته است. سه چهارم پاسخ دهندگان نیز عقیده داشتند که رفتار سیاسی در سطوح بالای سازمان به نسبت سطح پایین متداول تر است. بیش از یک سوم پاسخ دهندگان تصور می کردند که رفتار سیاسی ناخوشایند، بد، ناسالم و غیر عقلانی است، ضمن اینکه بیشتر پاسخ دهندگان بر این باور بودند که مدیران موفق باید سیاستمداران خوب باشند و لازمه پیشرفت آنها داشتن رفتار سیاستمدارانه است (تیلور، ۲۰۰۸).

## مقوله (پدیده اصلی)

مقوله اصلی مبین پدیده رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان "میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان" است. مقصود از این مقوله، بروز تمایل در بدنه انسانی سازمان برای خوب جلوه کردن و ایجاد تصویری قوی از خود نزد آن تعداد اعضای سازمان است که در درن سازمان بالفعل واجد قدرت یا بالقوه جاذب قدرت هستند. همیشه این دیدگاه عوام وجود دارد که هرکس خشونت داشته باشد و مخالفت خود را ابراز کند و حرفش را به کرسی بنشانند از همه قوی تر است و به نحوی قدرت را در اختیار دارد و فاتح میدان است.

### راهبردهای کنش و کنش متقابل

از جمله راهبردهای پاسخ گویی و ارضاء میل به مدیریت قدرت، رفتارهای متعارض سازمانی است. یکی از مدیران در ارتباط با این نوع رفتارها در سازمان مورد مطالعه چنین بیان می کند:

"کنشگران رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان برای اینکه بتوانند مخالفت خود را به همگان نشان دهند تا به وقتش با سیاست بازی از آن ها نفع ببرند... شروع می کنند این طرف و آن طرف، پیش این و آن بدگویی کردن؛ خودشان را مخالف نشان دادن، یک جا مخالف؛ یک جا پرخاشگری می کنند؛ جای دیگر از همان کسی که تأیید کرده اند، بد می گویند... هزار جور سیاست تا در انظار قوی جلوه کنند... این ها می خواهند با این شیر صفتی، منافع خودشان را بیشتر تضمین کنند."

### زمینه

این طور نیست که میل به مدیریت قدرت در هر یک از اعضای سازمان پدید آید سبب بروز رفتار متعارض در بین اعضای سازمان شود. بلکه کنشگران این رفتارها دارای برخی ویژگی های رفتاری و شخصیتی هستند که سبب ایجاد زمینه و بستری خاص برای تحقق و بروز این رفتارها در سازمان می شود. کنشگران کسانی هستند که آگاهانه مرتکب این گونه رفتارهای سازمانی می شوند و ما آنها را به دو دسته کنشگران اولیه و کنشگران ثانویه تقسیم می کنیم که ویژگی های رفتاری خاص و نیز برخی ویژگی های مشترک رفتاری دارند.

### ویژگی های رفتاری خاص کنشگران اولیه

کنشگران اولیه، آغازگران و پیش قراولان انجام رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان هستند. میزان خشونت بالا در آنها سبب می شود تا میل به مدیریت قدرت در ایشان صعبه رفتاری به خود بگیرد و در قالب رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی ظهور کند. یعنی کسانی اول این رفتارها را انجام می دهند که حاضرند برای رسیدن به قدرت دست به هر کاری بزنند و البته آتش تندی هم دارند. شرح این مجمل در بیان یکی از کارمندان آشکار می شود:

به قدری جاه طلبی و دنیادوستی چشمانشان را کور کرده که بقیه را نمی توانند « ببینند... فقط به فکر منافع و قدرت بیشتر خودشان هستند... این رفتارها [رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی] را همین ها شروع می کنند... چندان به رعایت اصول « اخلاقی پایبند نیستند و می گویند روابط کاری را باید از ارزش ها جدا کرد.

این میزان بالای پرخاشگری در کنشگران اولیه لایه های مختلف منابع انسانی، اعم از قدیمی ها، تازه واردها و سایر منابع انسانی دیده می شود. عامل دیگری که کنشگران اولیه را نسبت به انجام رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی تحریک و تشویق می کند. یادگیری شرطی شدن عامل این رفتارها در سازمان است. طبق تعریف یادگیری شرطی، رفتار تابعی از پیامدهای آن است. بر این اساس وقتی کنشگران اولیه مرتکب رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی می شوند و شاهد این هستند که نه تنها توسط اعضای سازمان - به ویژه مدیریت - ممانعتی نمی شود بلکه گاه فضا برای انجام این رفتارها مساعدتر و وسوسه انگیزتر هم می شود یاد می گیرند که برای ارضای میل به مدیریت قدرت، رفتارهای متعارض راهی مساعد و جوابگوست.

### ویژگی های رفتاری خاص کنشگران ثانویه

کنشگران ثانویه دنباله روان کنشگران اولیه در بروز رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان هستند. گرچه کنشگران ثانویه نیز مانند کنشگران اولیه میل به مدیریت قدرت دارند. مانند کنشگران اولیه ابتدا به ساکن، کشتی به انجام رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی ندارند. یکی از عواملی که بستر ساز بروز این رفتارها در ایشان می شود ادراک بی عدالتی با تأکید بر بی عدالتی توزیعی و رویه ای از ناحیه آنهاست. توضیح آنکه مقصود از عدالت توزیعی، ادراک فرد از عدالت در تخصیص منابع، منافع و مزایاست (تیلور، ۲۰۰۸). ضمن اینکه عدالت رویه ای به دریافت فرد از عادلانه بودن رویه های جاری در تصمیم گیری برای جبران خدمات کارکنان در سازمان اشعار دارد (فولگر و کونسکای، ۲۰۰۴).

کارکنان قدیمی نسبت به کارکنان جدید حق و سهم بیشتری برای خود قائل هستند و با خود می گویند حالا که سازمان به نان و نوایی رسیده است چرا آنها ساکت بنشینند و جدیدالورودها با سیاست، منافع را در اختیار بگیرند. بنابراین وقتی کنشگران ثانویه که حدی از بی عدالتی را در سازمان ادراک می کنند، مشاهده می کنند که کنشگران اولیه از طریق رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان جلب قدرت و منافع می کنند و مانعی نیز بازدارنده آنها نیست ایشان نیز به تجربه می آموزند که می توان با رفتارهای متعارض از میزان این بی عدالتی کاست و سهم بیشتری از منافع سازمانی را به سوی خود سوق داد.

### ویژگی های شخصیتی کنشگران

چنین نیست که همه اعضای سازمان که میل به مدیریت قدرت پیدا کرده اند، جرأت انجام رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی را داشته باشند بلکه کسانی از عهده انجام این رفتارها در سازمان برمی آیند که دارای سه ویژگی مشترک شخصیتی باشند: پرخاشگری، ضعف در ارتباطات، کانون کنترل بیرونی.

رفتاری که به دیگران از روی قصد و نیت قبلی به منظور صدمه رساندن به دیگران انجام می شود، پرخاشگری نام می گیرد. پرخاشگران افراد خطرناکی هستند که به سبب نداشتن کنترل درونی از طرف خود می توانند سبب ایجاد صدمات جبران ناپذیری در سازمان شوند. کنشگران افرادی هستند که دارای ضعف در ارتباطات سازمانی هستند و قدرت ندارند که رابطه حسنه و شایسته با دیگران برقرار کنند. در کنار دو ویژگی یاد شده کانون کنترل بیرونی نیز از جمله ویژگی های رفتاری مشترک کنشگران است کسانی که کانون کنترل بیرونی دارند، بر این باورند که وقایع و پیامدهای مؤثر در زندگی خود را در کنترل ندارند یعنی این افراد علل رفتارهای خود را به دیگران منتسب می کنند (روتز، ۲۰۱۴).

می توان این گفته یکی از مدیران سازمان را شاهدی بر بیرونی بودن کانون کنترل بیرونی کنشگران رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان دانست. به تعبیر یکی از کارکنان معلوم است که کنشگران اهل این حرفها نیستند و همیشه از بیرون دستور می گیرند و وسوسه می شوند که شرایط را به نفع خود تغییر دهند.

### شرایط مداخله گر

ما مقوله های مختلف شرایط مداخله گر را به دو دسته کلی شرایط گروهی و سازمانی تقسیم می کنیم، شرایط مداخله گر گروهی برآمده از مؤلفه های رفتاری گروهی است ضمن اینکه شرایط مداخله گر گروهی وضعیت کلان گروه را هنگام شیوع رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی نشان می دهد.

شرایط گروهی: افرادی که رفتارهای متعارض بین فردی از خود نشان می دهند در گروهی عضو هستند که دارای اهداف ناسازگار، منابع محدود و مشترک، به هم وابستگی و تفاوت زیاد مشاغل دارند.

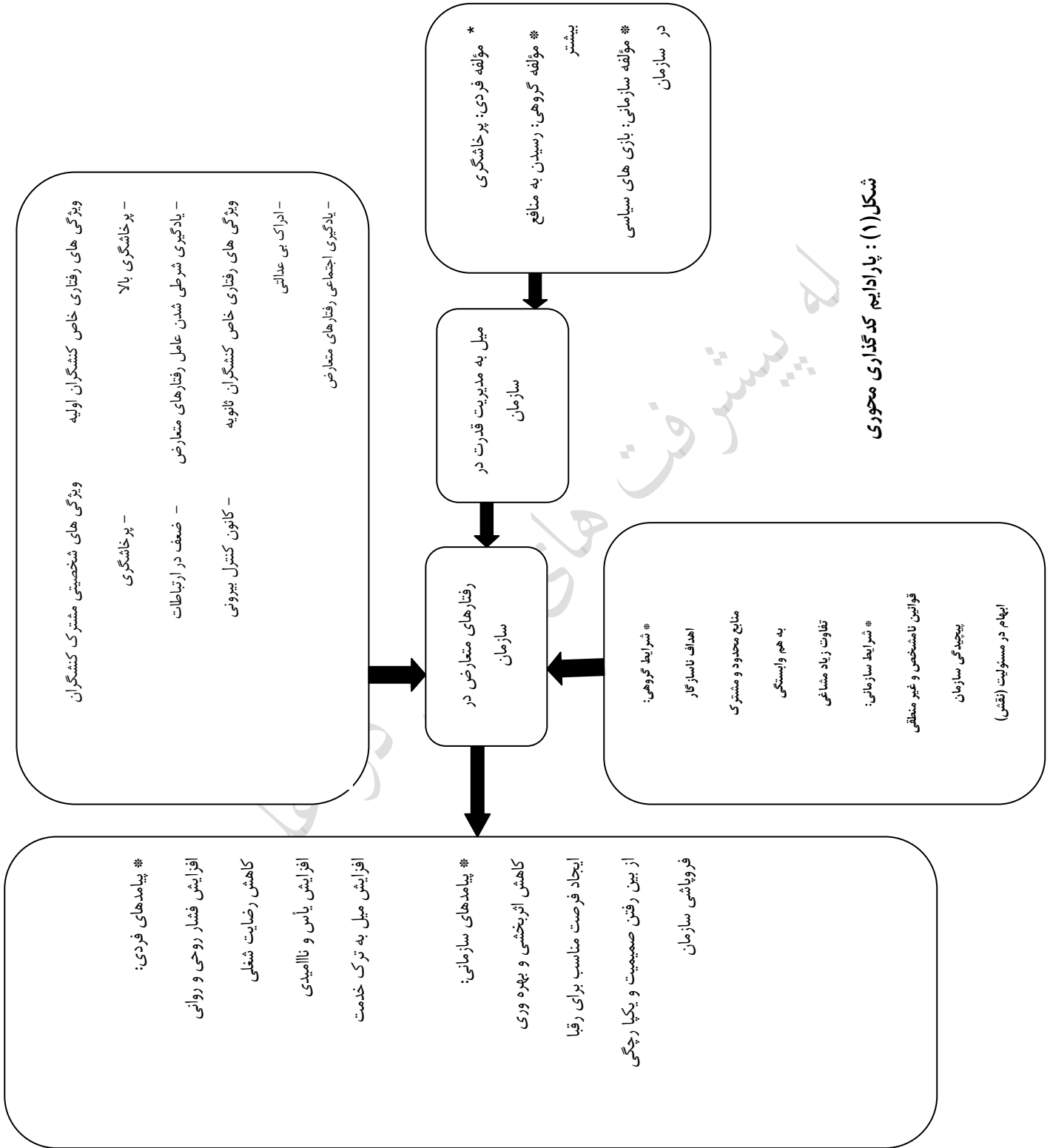
شرایط سازمانی: قوانین نامشخص و غیر منطقی، پیچیدگی سازمان، ابهام در مسئولیت (نقش) از شرایط سازمانی مداخله گر برای بروز رفتارهای متعارض بین ارتباطات فردی است.

ضعف مدیریتی مدیران آن‌ها را به بعضی افراد سازمان وابسته می‌کند؛ آن‌ها هم برای بالا رفتن از نردبان قدرت به امثال این مدیرها نیاز دارند؛ این وابستگی متقابل باعث می‌شود اینها بتوانند متعارض عمل کنند. متعارض بودن رفتارهای این دسته از کارکنان از آنجایی معلوم می‌شود که تا مدیر بر خلاف میل آنها رفتار کند، شروع به مخالفت و خالی کردن میدان می‌کنند. این وضعیت سازمانی زمانی تشدید می‌شود که مدیریت سازمان خودش هم حد متوسطی از پرخاشگری را داشته باشد. وقتی مدیری فقط دنبال منافع خودش است و به هیچ چیز غیر از قدرت، جایگاه و مقامش فکر نمی‌کند، از بقیه چه انتظاری می‌رود؟ همین مدیران خودشان جزء اولین کسانی هستند که با بقیه این طور متعارض برخورد می‌کنند. مدیر اگر تعهد اخلاقی و وجدان کاری و توان مدیریتی داشته باشد نه خودش این طور رفتار می‌کند و نه اجازه می‌دهد که دیگری این طور باشد. به این ترتیب، مدیریت برای نیل به خواسته‌های شخصی و گروهی خود، در عمل سبک رهبری مبتنی بر مبادله را اختیار می‌کنند و پاداش در مقابل عدم تعارض با اهداف سازمان به کار می‌گیرند.

### پیامدها

وقتی رفتارهای متعارض در ارتباطات بین فردی در سازمان، در پاسخ میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان، به عنوان راهبرد کنش و واکنش اختیار شد و مانعی نیز سد راه آن قرار نگرفت بلکه فضای سازمانی وسوسه گر و مشوق به ارتکاب این رفتارها شد، پیامدهایی بر آن مترتب خواهد شد که ما آن‌ها را به دو پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم می‌کنیم. پیامدهای سازمانی عبارت از کاهش اثربخشی سازمان، ایجاد فرصت مناسب برای رقبای، از بین رفتن صمیمیت و یکپارچگی و در درجه بالاتر فروپاشی سازمان می‌باشد. پیامدهای فردی عبارتند از: افزایش فشار روحی و روانی، افزایش میل به ترک خدمت، کاهش رضایت شغلی، افزایش یأس و ناامیدی و در درجه بالاتر ترک سازمان.





## گزاره های حکمی (قضایا) و فرضیه های راهبردی پژوهش

- بر پایه آنچه در شرح مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل می شوند:
- قضیه ۱: مؤلفه فردی شخصیت پرخاشگر، مؤلفه گروهی رسیدن به منافع بیشتر و مؤلفه سازمانی بازی های سیاسی در سازمان شرایط علی برای ایجاد میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان محسوب می شود.
- قضیه ۲: رفتارهای متعارض در ارتباطات سازمانی راهبردی برای اجابت و ارضای میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان است.
- قضیه ۳: ویژگی های رفتاری خاص کنشگران اولیه (پرخاشگری بالا و یادگیری شرطی شدن عامل رفتارهای متعارض)، ویژگی های رفتاری خاص کنشگران ثانویه (ادراک بی عدالتی، یادگیری اجتماعی رفتارهای متعارض در سازمان) و ویژگی های شخصیتی مشترک کنشگران (پرخاشگری، ضعف در ارتباطات، کانون کنترل بیرونی) زمینه و بستری خاص را برای بروز رفتارهای متعارض در سازمان فراهم می آورند.
- قضیه ۴: شرایط مداخله گر گروهی (اهداف ناسازگار، منابع محدود و مشترک، به هم وابستگی، تفاوت زیاد مشاغل) و شرایط مداخله گر سازمانی (قوانین نامشخص و غیر منطقی، پیچیدگی سازمان، ابهام در مسئولیت (نقش) بستری عام را برای بروز رفتارهای متعارض در سازمان پدید می آورند.
- قضیه ۵: رفتارهای متعارض در سازمان، شرایط مداخله گر گروهی (اهداف ناسازگار، منابع محدود و مشترک، به هم وابستگی، تفاوت زیاد مشاغل) و شرایط مداخله گر سازمانی (قوانین نامشخص و غیر منطقی، پیچیدگی سازمان، ابهام در مسئولیت (نقش))، پیامدهای سازمانی (کاهش اثربخشی و بهره وری، فرصت مناسب برای رقبای، از بین رفتن صمیمیت و یکپارچگی، فروپاشی سازمان) و پیامدهای فردی (افزایش فشار روحی و روانی، کاهش رضایت شغلی، افزایش یأس و ناامیدی، افزایش میل به ترک خدمت) را به دنبال خواهند آورد.
- به اتکای قضایای یاد شده، فرضیه های راهبردی زیر استخراج می شوند توضیح آنکه این فرضیه ها ادعای اولیه و حدس عالمانه ای درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می دهند:
- فرضیه ۱: شرایط علی رفتارهای متعارض در سازمان در میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۱-۱: پرخاشگری در میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۲-۱: رسیدن به منافع بیشتر در میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۱: بازیهای سیاسی در سازمان در میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۲: میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳: زمینه رفتارهای متعارض در سازمان در این رفتارها اثر دارد.
- فرضیه ۱-۳: ویژگی های رفتاری خاص کنشگران اولیه در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۲-۳: ویژگی های رفتاری خاص کنشگران ثانویه در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۳-۳: ویژگی های رفتاری مشترک کنشگران در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۴: شرایط مداخله گر رفتارهای متعارض در سازمان در این رفتارها اثر دارد.
- فرضیه ۱-۴: شرایط مداخله گر گروهی در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۲-۴: شرایط مداخله گر سازمانی در رفتارهای متعارض در سازمان اثر دارد.
- فرضیه ۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۱-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر گروهی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.

- فرضیه ۱-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر گروهی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۲-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر گروهی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۲-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر سازمانی در پیامدهای این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۱-۲-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر سازمانی در پیامدهای سازمانی این رفتارها اثر دارند.
- فرضیه ۲-۲-۵: رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر سازمانی در پیامدهای فردی این رفتارها اثر دارند.

### یافته ها

در این پژوهش، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ پرسش های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج گردید :

مقوله اصلی: میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان پدیده اصلی مبین رفتارهای متعارض در سازمان است. بر اساس این پدیده، اعضای سازمان مورد مطالعه تمایل دارند با رفتارهای متعارض، حالتی از قدرت را از خود برای دیگران نشان دهند. شرایط علی: دلایل برانگیختگی میل به مدیریت قدرت در اعضای سازمان، سه مقوله پرخاشگری (مؤلفه فردی)، رسیدن به منافع بیشتر (مؤلفه گروهی) و بازی های سیاسی در سازمان (مؤلفه سازمانی) است. وقتی که در یک سازمانی، اعضای سازمان احساس کنند افرادی که از قدرت بیان قوی برخوردارند و از بیان نظرات و مخالفت های خود ابایی ندارند، می توانند به موفقیت برسند و حششان را بگیرند این به عنوان مشوقی برای سوق دادن افراد به پرخاشگری است. در داخل سازمان همیشه گروهک هایی وجود دارد که افراد برای اینکه به منافع بیشتری برسند با افراد بیرون این گروهک مخالفت می کنند تا به منفعت شخصی خود برسند در واقع بیشتر به فکر خودشان هستند تا منافع گروهک ها. در واقع یک جوری وارد بازی سیاسی می شوند تا به این بازی سیاسی چیزی به آنها بماند و عایدشان شود. راهبرد: یکی از راهبردهای اجابت میل مزبور، رفتارهای متعارض در سازمان است. در این راهبرد، کنشگر نگرش هایی متفاوت و گاه متناقض با نگرش های مخاطبان خود ارائه می دهد که دست کم یکی از آن ها برای رسیدن به منفعت است. بستر: این طور نیست که در هر سازمانی که تمایل به مدیریت قدرت وجود داشته باشد، افراد رفتارهای متعارض از خود نشان دهند. بلکه افرادی که رفتارهای متعارض از خود نشان می دهند به دو دسته کنشگران اولیه و ثانویه تقسیم می شوند. این افراد یک سری ویژگی های شخصیتی مشترک بین خود دارند که شامل ضعف در ارتباطات، کانون کنترل بیرونی و پرخاشگری است. کلا افرادی که اهل ساز مخالف زدن می باشند کسانی هستند که دارای ارتباطات قوی و دوستانه با دیگران نمی باشند و از طریق مخالفت و تعارض می خواهند به اهداف فردی خود نزدیک شوند. کانون کنترل رفتار این افراد، بیرونی می باشد. افرادی که کنترل رفتار آنها بیرونی می باشد، عامل رفتار خود را به عوامل بیرونی ربط می دهند (آنجلو و کرتز، ۲۰۰۴). مثلا ادعا دارند که علت مخالفت آنها این عوامل است و عواملی که به نفع آنها نباشند بر می شمارند. کنشگران اولیه کسانی هستند که بعلت پرخاشگری بالا از مخالفت کردن با هیچ کس ابایی ندارند و از آنجا که از شرایط مداخله گر چراغ سبز می گیرند و عامل بازدارنده ای هم سد راه آنها نیست، بر اساس شرطی شدن عامل یاد می گیرند که دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه دهند. گروهی دیگر از کارکنان (کنشگران ثانویه) وقتی مشاهده می کنند کنشگران اولیه با انجام این رفتارها- و نه بر اساس کفایت و شایستگی- به قدرت و منافع مطلوب خود در سازمان دست یافتند، ادراک بی عدالتی می کنند و می پندارند که از سهم منافع ایشان در سازمان به شدت کاسته می شود. و آنها نیز به تبع کنشگران اولیه به رفتارهای مزبور مبادرت می ورزند. شرایط مداخله گر: در کنار بستر شکل گیری رفتارهای متعارض در سازمان، شرایط مداخله گر موجبات فراهم آمدن زمینه ای عام را برای رخداد این رفتارها فراهم می سازد. شرایط مداخله گر به دو قسمت: شرایط گروهی و شرایط سازمانی تقسیم می شوند. شراط گروهی عبارتند از: اهداف ناسازگار- وقتی افرادی در سازمان باشند که هدف های یکسانی را دنبال نمی کنند صد در صد تعارض بین آنها طبیعی است. چون هر گروه

دوست دارد که به هدف خود برسد. منابع مشترک و محدود- در سازمان یک سری منابع وجود دارد که کمیاب است. طوری که امکانش نیست که برای هر قسمت یک منابع مجزا تهیه کنند و چون به صورت مشترک استفاده می شود بین استفاده کنندگان منابع، اختلاف و تعارض به وجود می آید بخصوص وقتی که یک بخش احساس کند که بخش دیگر، زمان بیشتری از منابع استفاده می کند و نوعی احساس بی عدالتی کند. به هم وابستگی- هر چقدر گروه های کاری در سازمان به هم مرتبط باشند و به هم وابسته باشند احتمال بروز تعارض بین آنها بیشتر است. در واقع همیشه در کنار هم بودن و با هم بودن است که درجه اختلاف و تضاد معلوم می شود و گرنه گروه های مجزا که کاری با هم ندارند پس اختلافی هم پیششان ایجاد نمی شود. تفاوت زیاد مشاغل- در سازمان شغل های مختلفی وجود دارد و هر کس در سمتی مشغول به خدمت می باشد چون درجه پرستش مشاغل با هم فرق دارد افراد پست های پایین نوعی احساس کمبود و ضعف می کنند و در صورت تشویق نشدن و نداشتن ارتقاء شروع به مخالفت و تعارض می کنند. شرایط سازمانی عبارتند از: قوانین نامشخص و غیر منطقی- در سازمان یک سری قوانین نامشخص و غیر منطقی وجود دارد که دست و پا گیر است و باعث سردرگمی افراد سازمان می شود چون این قوانین به صورت واضح و صریح تعریف نشده اند باعث اعتراض افراد سازمان می شوند. پیچیدگی سازمان- هر چه در یک سازمانی درجه رسمیت، تمرکز بیشتر باشد باعث اعتراض افراد سازمان شده و افراد در آن سازمان احساس بیگانگی و خفقان می کنند. ابهام در مسئولیت (نقش)- نقش عبارت است از مجموعه وظایف مشخصی که یک فرد در سازمان موظف است تا انجام دهد (راند، ۲۰۰۷). هر چقدر این نقش برای فرد مبهم و نامشخص باشد، به همان اندازه، تعارض بیشتر می شود. پیامدها: متأثر از رفتارهای متعارض در سازمان و شرایط مداخله گر در بروز آنها، دو دسته پیامد فردی و سازمانی حاصل می شود. نخستین پیامد سازمانی از بین رفتن صمیمیت و یکپارچگی- است چون با افزایش تعارض در سازمان و پیش آمدن اختلاف، اعتماد اعضاء سازمان به یکدیگر کمتر شده و سردی و بی روحی بین آنها حاکم می شود. کاهش اثربخشی و بهره وری - هر چقدر تعارض در سازمان زیاد باشد، اعضاء با یکدیگر همکاری کمتری داشته و تصمیمات اثربخشی اتخاذ نمی کنند و به مرور زمان سبب کاهش اثربخشی و بهره وری می شود. ایجاد فرصت مناسب برای رقبا- هر چه در یک سازمانی تعارض بیشتر باشد امکان پیشرفت برای آن سازمان کمتر می شود در این صورت برای رقبا فرصت مناسبی هست تا به اهداف خود نزدیک شوند. فروپاشی سازمان- اگر در سازمان تعارض حل نشود در سطوح بالاتر سبب فروپاشی سازمان می گردد. پیامدهای فردی عبارتند از: افزایش فشار روحی و روانی: هر چقدر اختلاف و تعارض بیشتر پیش بیاید، فرد از لحاظ سیستم عصبی دچار آشفتگی خاطر شده و از لحاظ روحی به هم می ریزد. افزایش یأس و ناامیدی- ضرب المثل قدیمی است که یک دست صدا ندارد، هر چقدر اختلاف بیشتر پیش بیاید فرد منزوی و گوشه گیر شده و احساس تنهایی می کند و رفته رفته نا امید و مأیوس می شود. کاهش رضایت شغلی- با ایجاد اختلاف و تعارض، فرد در سمتی که خدمت می کند دچار عذاب روحی شده و از شغل خود ناراضی می گردد.

### پیشنهادات

نظر بر اینکه تعارض در هر سازمانی اجتناب ناپذیر است و هر سازمانی در جاتی از تعارض را تجربه کرده است و یا تجربه خواهد کرد، باید خاطر نشان شود که تعارض همیشه مخرب و بد نمی باشد. در این پژوهش، منظور از تعارض، سطح بالای تعارض در سازمان بود که مخرب و کشنده می باشد. با توجه به نتیجه تحقیقات محققان قبلی، رابطه بین تعارض و عملکرد به صورت منحنی الشکل می باشد یعنی سطح متوسط تعارض که سطح بهینه نامیده می شود سبب بهبود عملکرد می شود و سطح بالای تعارض، کشنده است. اما سطح خیلی پایین تعارض هم عواقب خوبی بدنبال ندارد و سبب سستی و رخوت در سازمان می شود اما سطح بهینه تعارض باعث خلق اندیشه ها و ایده های نو در سازمان می گردد. برای مدیریت هر سازمانی پیشنهاد

می کنیم که انواع تعارض در سازمان را تشخیص بدهد و بتواند با شناخت نوع آن، راهکار مناسبی برای حل آن اتخاذ نماید و شیوه های مدیریت تعارض را به خوبی بشناسد و مطالعه نماید. برای حل تعارض در سازمان شیوه های مختلفی بر حسب موقعیت وجود دارد که در زیر آورده شده است و مدیر موفق کسی است که با شناخت همه جوانب و به اقتضای سازمان خود، راهکار مناسبی را برای حل تعارض به کار گیرد تا با مدیریت تعارض، بتواند به نفع سازمان خود اقدامی کند.

مدیران سازمان ها با رویکرد مدیریت تعارض در مقابله با تعارض می توانند از راهبردها و سبک های مختلف استفاده کنند. در بعضی شرایط، مدیران سعی می کنند با استفاده از قدرت، اعمال زور و سلطه، تعارض هایی که مبتنی بر برد و باخت هستند را حل و فصل کنند. در این روش مسلما تصمیمی که مدیر می گیرد به نفع یکی از طرفین تمام خواهد شد. بنابراین روش مزبور تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی کند ولی عمدتا مورد توافق طرفین قرار خواهد گرفت. با وجود این، مطالعات نشان می دهد پنجاه درصد کارکنان چنانچه مدیر از عملکرد آنان انتقاد کند واکنش دفاعی بروز می دهند (درگاهی و مقدم، ۲۰۰۷). در سبک نرمش و سازش سعی می شود با دلداری دادن به گروه های متعارض و استفاده از زبان حمایتی و دوستانه تعارض را کاهش داد. مزیت عمده این سبک، تشویق همکاری در سازمان است و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی آن است. این سبک را برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نمی دانند و خصوصا برای گروه های بزرگتر و تخصصی تر کاربرد ندارد گاهها مدیران می توانند تعارض را با روش سازش و مصالحه و چانه زنی برطرف کنند. در این روش، برنده یا بازنده ای وجود ندارد. مزیت عمده آن اجرای فراگرد مردم سالارانه است، اما این روش مانع از تشخیص کامل و کشف مسایل اصلی می شود. راهبرد اجتناب و عدم جبهه گیری نیز از فنون مدیریت تعارض محسوب می شود که در آن مدیران سازمان صلاح می دانند تعارض را نادیده بگیرند. فایده آن در وضعیت های مبهم است که مدیر زمان کافی برای روش شدن و وضعیت یا تصمیم گیری را ندارد و ضعف عمده آن اثر موقتی این راهبرد است که به مسایل بنیادی نمی پردازد. در راهبرد حل مسئله مدیر بصورت صریح و روشن در تعارض مداخله می کند و با رو در رو کردن طرفین تعارض موضوع خود را به صورت باز مطرح می کند. در مراحل و شرایط بحرانی و برای رویارویی با دشمن مشترک می توان از راهبرد مشخص کردن اهداف مهم و پر محتوی استفاده کرد. در راهبرد همکاری و تشریک مساعی نیز طرفین باید در جستجوی راه حلی باشند که منافع طرفین تامین شود. در این راهبرد تاکید بر روی حل مسئله و روشن ساختن اختلافات به جای سازش با نقطه نظرهای گوناگون است. سایر راهبردهای مدیریت تعارض عبارتند از: گذشت یا ایثار، گردش شغلی یا کاهش ارتباط ما بین طرفین تعارض ایجاد اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان و مدیر و سرانجام تغییر روابط سازمانی همراه با تفکیک منافع و مرتبط ساختن واحدهای شخصی به واحدهای دیگر. پژوهشها نشان می دهد مدیران موفق در مدیریت تعارض بیشتر از راهبردهای همکاری و تشریک مساعی استفاده می کنند. استفاده از این سبک نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود، در حالیکه استفاده از سبک های زورمندانه و اجتناب در مدیریت تعارض اثر منفی به جای می گذارد و نشانه عدم استفاده از تعارض به شمار می آید (درگاهی و مقدم، ۲۰۰۷). سبک های نرمش و مصالحه آثار مختلفی بر جای می گذارند.

## منابع

- Barki, H.J. (2014). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management* ; 15 (3), 216 - 244.
- Billikopf .G. (2010). *Mediation and conflict management*; 2nd Edition; University of California; in pdf format at [www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7conflict](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7conflict).
- Braica, A. (2006). *Managementul conflictelor (Conflict management)*; *Studia niversitatis stiințe Economice*, 1(16). 13-23 .
- Brett, J.M. (2007). *Negotiating globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions*; San Francisco: Jossey Bassy.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River,NJ: Pearson Education.
- Dargahi; H; Mogadam; F .(2007). *Conflict Management, Thesis for a master's degree; field of health care management; University of Medical Sciences : Tehran. (in persian.*
- Deyvid; O .(2001). *Conflict Management, translation (Akbar Zanjan Poor), Tehran: Iranian Institute of Information and Documentation. 141-143. (in persian.*
- Farhangy; A.A .(2000). *Community in organizational conflict from an interaction analytical perspective, Tehran: State Management Training Center. 23-33. (in persian.*
- Folger, R; Konovsky, M.A. (2004). *Effects of Procedural and Distriputive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, Academy of Management Journal, 11(32) ; 33- 45.*
- Glaser, B. (2011). *Theoretical Sensitivity*; Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Jones, G; et al .(2008). *Contemporary Management*. New York : McGraw -Hill Company.
- Kinicki, A; Kreithner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts,Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Kreitner R ; Angelo K. (2004). *Organazational Behavior; Seventh edition; Newyork: Irwin pub, 2004, 493.*
- eung, Y. F. (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence; Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.*
- Mcshane, S.L ; Glinow, M.A. (2008). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw–Hill Companies.
- Nistor .S. (2007). *Managementul conflictului, onoua provocare (Conflict management, a new challenge)*, [www.wall-street.ro](http://www.wall-street.ro), March 14 .
- Pisica, C. (2009). *Evoluție prin conflict (Evolution through conflict)*, [www.money.ro](http://www.money.ro), September 11.
- Rabinz; E. (2001). *Management Basics, first edition, translated by (Ali Parsaeian), first edition, Tehran: Institute for Trade Studies and Research. 71-79. (in persian.*
- Rabinz; E. (2009). *Principles of Organizational Behavior, translated by (Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Arabi), Tehran: Cultural Research Bureau, twenty-third edition; 101-111. (in persian.*
- Rotter, J. (2014). *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, Psychological Monographs: General and Applied (Ed.), 80(13); 9 – 25.*
- Runde, C.E ; Flanagan, T.A. (2007). *Becoming a Conflict Complete Leader*. San Francisco: Jossey-Baesd.
- State, D. (2009). *Costurile nevăzute ale conflictelor in organizații (Unseen costs of conflicts in organizations)*; [www.curierulnational.ro](http://www.curierulnational.ro), October 21.

- Strauss, A; Corbin, J. (1998), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tyler, T.R. (2008), "The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluations of Their Courtroom Experience", Law and Society Review, 18(3). 23- 44.
- Victor, D. A. (2012). Conflict Management and Negotiation. Encyclopedia for Business.

مجله پیشرفت های نوین در علوم رفتاری

---

## The survey of reasons for Conflicting Behaviors in the Organization for presentation of the Grounded theory

(Theory of Basic Data)

### Abstract

This qualitative study explored the ultimate goal of deliberating conflicting behaviors in interpersonal communication in organizations with using to systematic plan of grounded theory. In this regard was done open interviews with 35 employees of government agencies, were collected a set of initial themes during the open coding process and were extracted categories from their hearts. Then in axial coding process, were determined the connection between these categories following categories of causal conditions, the central phenomenon, strategies of action and interaction, context, intervening conditions and consequences of conflicts in interpersonal communication in form of coded paradigm. In continuation, at the stage of selective coding was described elements of coding paradigm, was drawn the story line and was created theory. Finally were developed philosophical statements and research strategical hypotheses.

**Keywords:** Conflicting Behaviors; Grounded Theory; Organization.