

## چکیده

تعارض، پدیده اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی است. بی توجهی به موضوع تعارض، آثار سوء سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و از بین رفتن تعادل و پویایی موسسات را به دنبال خواهد داشت. هدف نهایی مطالعه حاضر عبارت است از: (۱) بررسی وضعیت موجود و اندازه گیری میزان تعارض شغلی بین کارکنان موسسات دولتی؛ (۲) سنجش ساختار سازمانی از سه بعد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز؛ (۳) بررسی ارتباط بین میزان تعارض با هر یک از سه بعد ساختار - رسمیت، پیچیدگی و تمرکز؛ (۴) تعیین شدت و ضعف رابطه هر یک از سه عامل مذکور با میزان تعارض.

در پژوهش حاضر، عوامل و نشانه های به وجود آورنده تعارض به سه گروه فردی، گروهی و سازمانی تقسیم و شاخص های اندازه گیری در مدل مفهومی طرح گردید. در طرح سئوالات مربوط به تعارض از پرسشنامه دوبرین استفاده شد. جامعه آماری مورد مطالعه، ۲۵ موسسه دولتی شهرستان آستارا بود که جهت سنجش میزان تعارض، ۱۱۰ پرسشنامه بین کارکنان و جهت سنجش ابعاد ساختار ۲۵ پرسشنامه بین مدیران با روش نمونه گیری چند مرحله ای توزیع شد. از ۱۱۰ پرسشنامه سنجش تعارض، ۹۷ پرسشنامه و تمامی ۲۵ پرسشنامه سنجش ابعاد ساختار تکمیل و اعاده شد. اعتبار پرسشنامه ها با روش آزمون مجدد و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ همچنین روایی پرسشنامه از طریق آنالیز واریانس تأیید شد. از تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها، ۴ گروه امتیاز مربوط به میزان تعارض، پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز برای هر موسسه به دست آمد که با استفاده از رگرسیون چند متغیره و آزمون  $F$  برای میانگین ها و محاسبه  $T$  و تعیین درجه اهمیت و سطح معناداری فرضیه های پژوهش مورد سنجش واقع شد. یافته های پژوهش بدین قرارند: (۱) به طور کلی بین ساختار سازمانی و میزان تعارض رابطه وجود دارد؛ (۲) موسسات دولتی با عناوین شغلی بالا، سطوح سلسله مراتب بیشتر، تعداد مکان های فیزیکی زیادتر، تعارض شغلی بیشتری دارند؛ (۳) با افزایش مقررات و دستورالعمل ها و روش های انجام کار به صورت مکتوب و مدون و کنترل برای رعایت استانداردها، میزان تعارض شغلی افراد نیز افزایش می یابد؛ (۴) بین میزان تمرکز و تعارض در موسسات دولتی رابطه ای ضعیف وجود دارد که به کل جامعه قابل تعمیم نیست؛ (۵) از بین سه عامل ابعاد ساختار به ترتیب عامل پیچیدگی، تمرکز و رسمیت بیشترین رابطه را با تعارض داشتند.

کلیدواژه ها: تعارض، رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، تعارض سازنده، تعارض ویرانگر

## بررسی ارتباط بین تعارض

## شغلی کارکنان و ساختار

## سازمانی در موسسات دولتی

دکتر صاحب بدری پشته

استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

E-Mail: Badrisa.2002@Yahoo.com

حمیده برزن

کارشناس ارشد مدیریت

## مقدمه

کمیابی منابع و مواد مورد نیاز سازمان ها و رقابت آنها برای کسب سهم بیشتر از منابع محدود، رقابت پرسنل به منظور کسب در آمد بیشتر و تصدی پست های کلیدی و حساس، اختلاف نظر بین گروه های مختلف کاری در راه های رسیدن به هدف های سازمان، رقابت به منظور کسب قدرت، اختلاف نظر با روش های جاری مدیریت، معترض بودن کارکنان نسبت به تصمیمات مدیریت در امور مربوط به آنان و موارد دیگر پدیده تعارض را به صورت امری اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی در آورده است و با پیدایش سازمان های بزرگ گستره آن بیشتر شده است. کاهش و افزایش بیش از حد تعارض به معنی تنزل بهره وری نیروی انسانی است. شرایط بهره برداری مطلوب از نیروی انسانی سالم و ماهر در فعالیت های دسته جمعی با توجه به اجتناب ناپذیر بودن پدیده تعارض، شناخت عوامل موجد تعارض جهت برقراری ارتباط مناسب، فراهم ساختن شرایط مطلوب در محیط کار و توجه به این



واقعیت که زندگی سازمانی بدون تعارض نتیجه‌اش رکود، رخوت، یکنواختی و سرانجام نابودی سازمان است، پرداختن به این پدیده را امری ضروری و شناسایی عوامل موثر در ایجاد آن لازم تلقی می‌شود. عوامل متعددی در ایجاد تعارض موثرند. ساختار سازمانی یکی از عوامل مهمی است که در فرایند تعارض به آن اشاره شده است. در این پژوهش ساختار سازمانی از سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سنجیده شد و میزان تعارض در مؤسسات دولتی با عامل فردی، گروهی، سازمانی با شاخص‌های آن بررسی شد. پژوهش حاضر جهت پاسخ دادن به سئوالات زیر انجام شده است:

میزان تعارض شغلی کارکنان در مؤسسات دولتی چگونه است؟

آیا بین ابعاد تشکیل دهنده ساختار سازمانی و تعارض شغلی کارکنان رابطه وجود دارد؟

میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز امور در مؤسسات دولتی چگونه است؟

کدام یک از سه عامل فوق بیشترین رابطه را در تعارض شغلی کارکنان دارد؟

آیا وجود شرح شغل مدون و مکتوب و رعایت استانداردهای تعیین شده و دستورالعمل‌ها و روش‌های عملیاتی باعث افزایش تعارض در مؤسسات دولتی می‌شود؟

آیا افزایش تعداد عناوین شغلی، آموزش تخصصی، تعداد سطوح عمودی و تعداد مکان‌های فیزیکی باعث افزایش تعارض شغلی کارکنان در مؤسسات دولتی می‌شود؟

آیا کارکنان مؤسسات دولتی دارای تمرکز بالا تعارض شغلی بیشتری دارند؟

## پیشینه پژوهش

کتز (۱۹۶۴) متوجه وجود سه نوع تعارض در سازمانها شد و به

همین سبب سه پایگاه برای تعارض برشمرده است. نخست اینکه تعارض بین واحدهای سازمانی به سبب اختلاف ساختاری واحدها و از متفاوت بودن آنها به وجود می‌آید. دومین نوع تعارض این است که واحدها وظایف مشابه دارند در چنین حالتی تعارض به صورت رقابت سازنده یا رقابت ویرانگر پدیدار می‌شود. سومین نوع تعارض آن است که در سلسله مراتب اختیارات سازمانی به وجود می‌آید (عباس زادگان، ۱۳۷۲، ص ۲۱۶).

در سلسله مراتب اختیارات سازمانی، تعارض در سطح عمودی پدید می‌آید. در این موارد مسائلی چون کنترل، قدرت، دستمزد، و مزایا مطرح است. تعارض بین مدیریت و کارگران که معمولاً از مجرای روابط مدیریت و اتحادیه کارگری جنبه رسمی به خود می‌گیرد (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۸۴۸).

بولدینگ بر این باور است که برخورد ما سرانجام به برخوردهای سازمان با سازمان می‌انجامد (برخورد فرد با سازمان یا گروه با سازمان به تعارض یا تضاد سازمان با سازمان می‌انجامد) این امر به اختلاف قدرتی بستگی دارد که بین طرفین یا سطوح مختلف سازمانی وجود دارد (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۲۱۸).

پان دی در سال ۱۹۶۷ مطرح می‌کند که اگر عوامل اصلی به وجود آورنده مسئله تعارض از بین نرفته باشند این امکان وجود دارد که در آینده مجدداً همان مسئله به وجود آید و چه بسا بسیار شدیدتر و این همان چیزی است که آن را پیامد حل مسئله تعارض می‌نامند (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۲۲۰). اگر دستور واحدی از سیستم مرکزی به تمام دوایر تابعه ارسال شده باشد ولی بعضی از واحدها درک نادرستی از آن دستور داشته باشند بین واحدها تعارض به وجود می‌آید (محمدزاده، ۱۳۷۴، ص ۳۲۳).

تخصصی کردن به این علت است که شخص به تنهایی در یک زمان واحد نمی‌تواند در چند محل باشد و تمامی جزئیات کار را در ذهن خود داشته باشد. بنابراین، به چندین نفر با دانش غیرمشابه از قبیل مهندسی منابع انسانی و بازاریاب نیاز دارد که این مسئله



برنامه‌گونی اعضا و در نتیجه منجر به بروز تعارض می‌شود (لوتانز، ۱۳۷۴، ص ۴۹۱).

رسمی کردن یک بخش از سازمان باعث می‌شود بر بخش دیگر فشار آید تا از میزان رسمی بودن کارها بکاهد. بنابراین، در درون سازمان‌ها به‌طور دائم نیروهای متضاد در حال فعالیت هستند و گاهی این تعارض در بین واحدهای فرعی یا بین افراد وجود دارد. در برخی از موارد هم بین فرایندها و ساختارهای تشکیل دهنده سازمان این گونه تعارض‌ها دیده می‌شود (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۱۱).

### فرضیه‌های پژوهش

بین ساختار سازمانی و میزان تعارض کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

مؤسسات دولتی با میزان پیچیدگی بالا دارای تعارض شغلی بالا دارند.

با افزایش میزان رسمیت در مؤسسات دولتی، تعارض شغلی کارکنان افزایش می‌یابد.

در مؤسسات دولتی با میزان تمرکز بالا، کارکنان دارای تعارض شغلی بالایی هستند.

مدل نظری پژوهش

استیفن رابینز (۱۹۹۴) عوامل موحد تعارض را به سه دسته تقسیم می‌کند:

عوامل فردی؛ عوامل گروهی؛ و عوامل سازمانی.

۱. عوامل فردی - عوامل فردی تعارض خود به دو دسته تقسیم می‌شوند یکی تعارض درون فردی دیگری تعارض میان فردی:

الف - تعارض درون فردی: این نوع تعارض هنگامی به وقوع می‌پیوندد که خواسته‌ها، انتظارات، هدف‌ها و به طور کلی انتخاب‌های انطباق ناپذیر و ناسازگار و احکام الزام آور در پیش روی فرد قرار گیرد. چنانچه فرد در مورد آنچه از او انتظار می‌رود

مردد باشد، انتظارات و خواسته‌ها از کار فرد متباین باشند، از فرد بیش از توانش توقع انجام کار و مسئولیت باشد تعارض درون فردی رخ داده است (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۲۲). تعارض در هدف، تعارض در نقش، ناکامی و تعارض باورها و ادراکات و غیره از جمله این نوع تعارض‌ها هستند.

ب - تعارض میان فردی: تعارض میان فردی مبین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیدن به هدف‌هایی هستند که معمولاً تحت شرایط حاکم در آن واحد، آن هدف‌ها قابل حصول نیستند (کولتر، ۱۳۶۹، ص ۲۲۷). این نوع تعارض به علت تفاوت‌های شخصیتی، ناکامی‌ها، سوء تفاهم‌ها و ارتباطات نارسا و مشابه آنها پدید می‌آید.

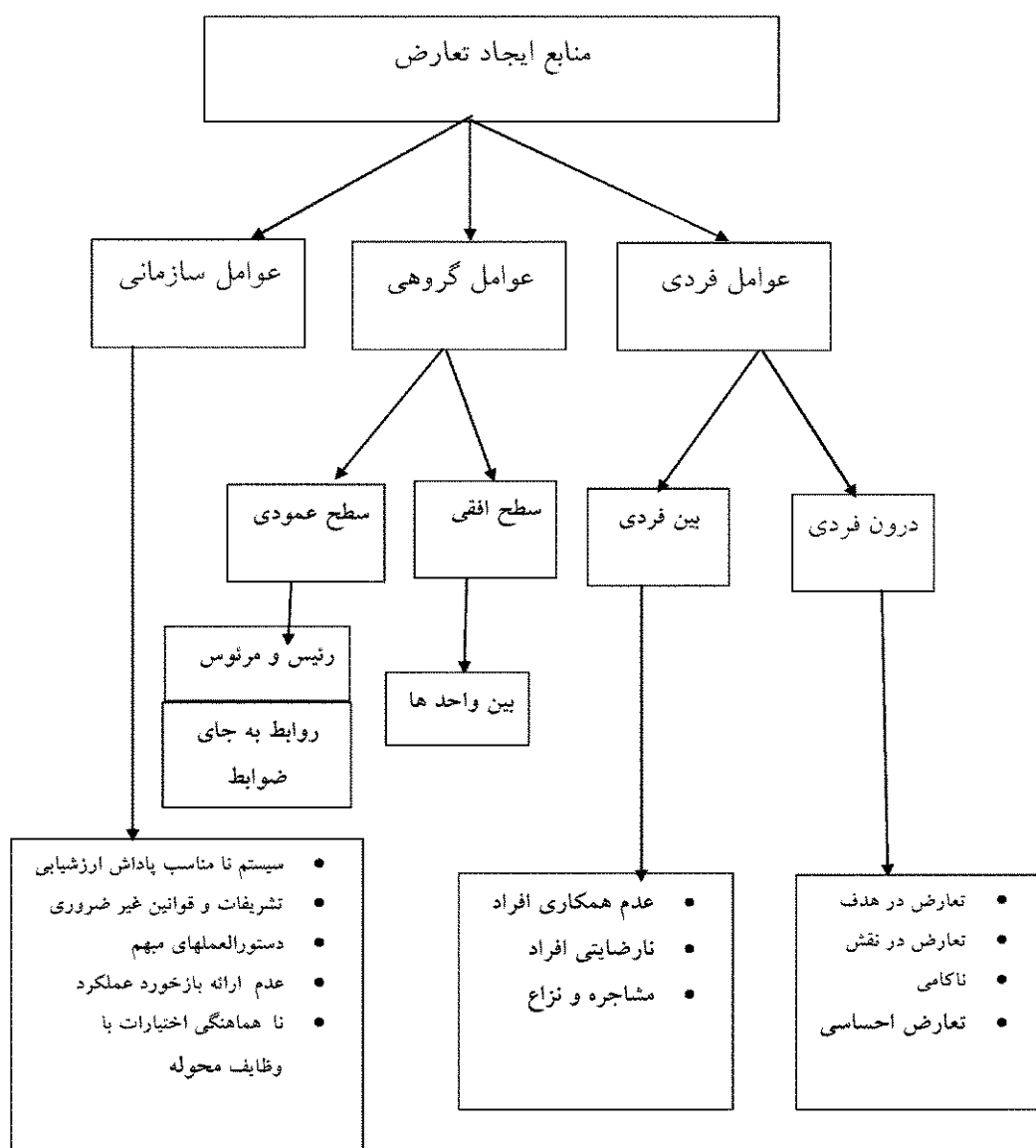
۲ - عوامل گروهی - عوامل گروهی تعارض نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند: یکی تعارضات سلسله مراتبی (عمودی) و دیگری تعارض‌های وظیفه‌ای (افقی)

الف - تعارض‌های سلسله مراتبی (عمودی): یکی از ویژگی‌های بوروکراسی، این نوع تعارضات است و در تمام ساختارهای سازمانی، با درجات متنوعی یافت می‌شود و نشانگر چگونگی توزیع قدرت و اختیار از بالاترین رده تا پایین‌ترین رده سازمان است. سلسله مراتب، از جمله روش‌هایی است که برای ایجاد یکپارچگی و هماهنگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. «بلا» و «مه‌یر» معتقدند سلسله مراتب اساس هماهنگی تلقی می‌شود، اما خود غالباً موجب نارضایتی، بی‌علاقگی و دل‌سردی در میان افراد رده‌های پایین این سلسله مراتب و در نتیجه، مانع سازگاری آنان با هدف‌های سازمان می‌شود (پیتر بلا و مه‌یر، ۱۳۶۹). لوتانز از آن به عنوان «کشمکش‌های سلسله مراتبی» یاد می‌کند؛ و «کاتز و کان» آن را با اصطلاح «فشار یا تنش عمودی» توصیف می‌کنند. به نظر این صاحب‌نظران فشار یا تنش عمودی به سبب قدرت طلبی و کسب امتیازات یا پاداش پدید می‌آید (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۷).

یا خرده گروه‌ها فعالیت‌ها و وظایف متفاوتی داشته باشند و برداشت‌ها و تصورات آنها از روش‌های انجام وظیفه نیز متفاوت باشند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۱۱).

۳ - عوامل سازمانی - عوامل سازمانی تعارض به نوعی شامل تمامی تعارضات فوق‌الذکر است. انواع تعارض‌هایی که در خصوص سیستم نامناسب پاداش ارزشیابی، تشریفات و قوانین غیرضروری، دستورالعمل‌های مبهم، عدم ارائه بازخورد عملکرد و ناهماهنگی اختیارات با وظایف محوله است. در نمودار ۱ انواع تعارض‌های اشاره شده به اختصار آمده است.

ب - تعارض‌های وظیفه‌ای (افقی)؛ یا تعارض بین واحدها و بخش‌های کاری مختلف در سازمان؛ وجود واحدهای مختلف که هر یک وظایف متفاوت و در عین حال وابسته به هم دارند، بروز تنش و تعارض را در سازمان محتمل می‌سازد. کشمکش بین واحدهای مختلف سازمان که «لوتانز» از آن به عنوان «تعارض وظیفه‌ای» و «کاتز» و «کان» از آن به عنوان فشار یا تنش افقی یاد می‌کنند، بنا به دلایل مختلف، به ویژه ساختار بوروکراتیک حاکم بر سازمان‌ها، امری اجتناب ناپذیر است. به زعم «کاتز» و «کان» فشار یا تنش افقی هنگامی در سازمان رخ می‌دهد که دوایر مختلف



نمودار ۱. عوامل ایجاد تعارض در سازمان

## اجزای ساختار سازمانی

رابینز (۱۳۷۶، ص ۷۸) ساختار سازمانی را به سه جزء تقسیم می‌کند.

پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد و خود بر دو نوع است. تفکیک افقی و تفکیک عمودی.

الف - تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان می‌دهد. در تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی اشاره می‌شود که فرا گرفته‌اند. تخصصی شدن مشاغل، چنین تفاوت‌هایی را تقویت می‌کند.

ب - تفکیک عمودی، به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که کار مدیریت عالی را در هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی دشوار می‌کند.

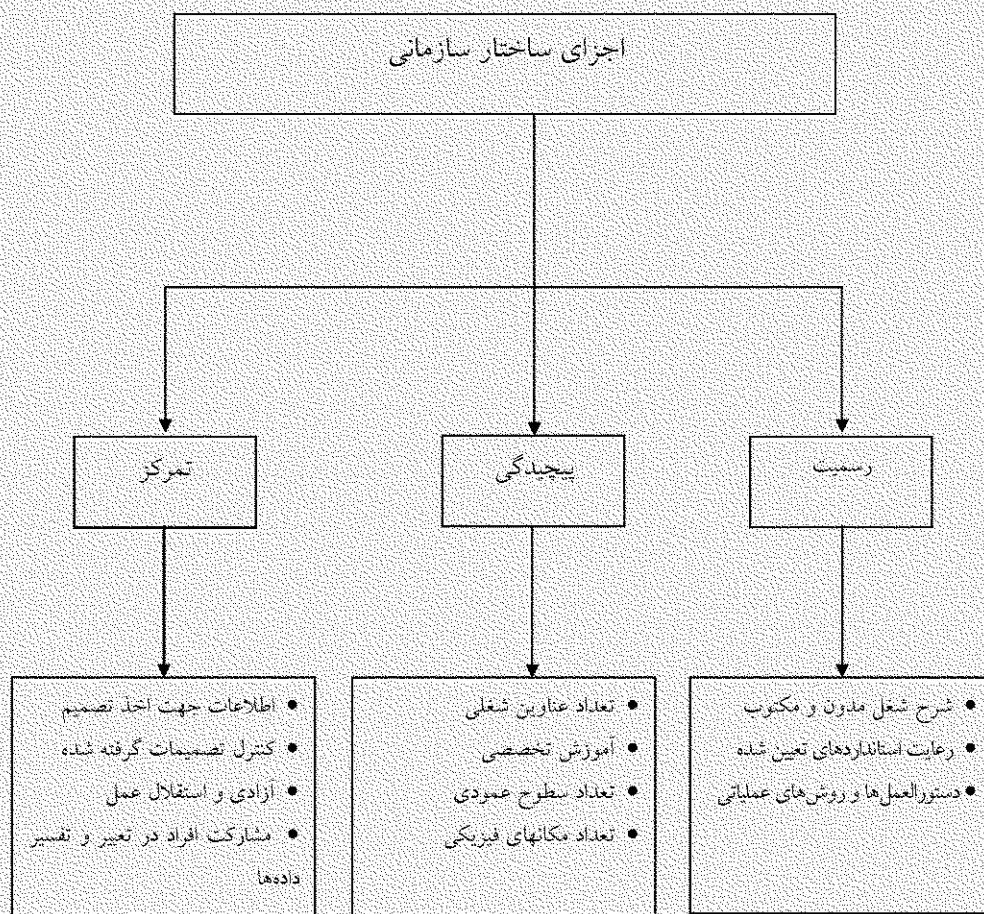
رسمیت: رسمیت اشاره دارد به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و زمان چگونگی انجام آن فعالیتها از حداقل آزادی عمل برخوردار است (رابینز، ۱۳۷۶، ص ۸۹). قوانین، بیانیه‌هایی روشن هستند که به کارکنان می‌گویند چه چیزی یا چه کاری را انجام دهند و چه کاری را انجام ندهند. روش‌ها یک سلسله گام‌های متوالی مرتبط به هم‌اند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آن تبعیت می‌کنند. خط مشی‌ها، خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات کارکنان را محدود می‌کنند. سازمان‌ها برای تنظیم رفتار اعضای خود، از هریک از این فنون استفاده می‌کنند.

۳- تمرکز: تمرکز را می‌توان به میزانی یا حدی تشریح کرد که افراد، واحدها، یا سطوح سازمانی برای انتخاب راهکارهای تصمیم‌گیری خود دارای اختیار رسمی هستند و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود برخوردارند. بدین ترتیب، تمرکز فقط با ساختار رسمی تاکید می‌شود نه با سازمان غیررسمی و فقط با اختیار رسمی به کار می‌رود. تمرکز به رای و نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد. در جایی که اتخاذ تصمیمات به زیر دستان تفویض شده است ولی خط مشی‌های جامعی برای اعضای سازمان در خصوص تصمیم‌گیری‌هایشان، تدوین می‌شود تمرکز مضاعف وجود دارد (رابینز، ۱۳۷۶، ص ۱۰۰). نمودار شماره ۲، اجزای ساختار سازمانی را به اختصار نشان می‌دهد.

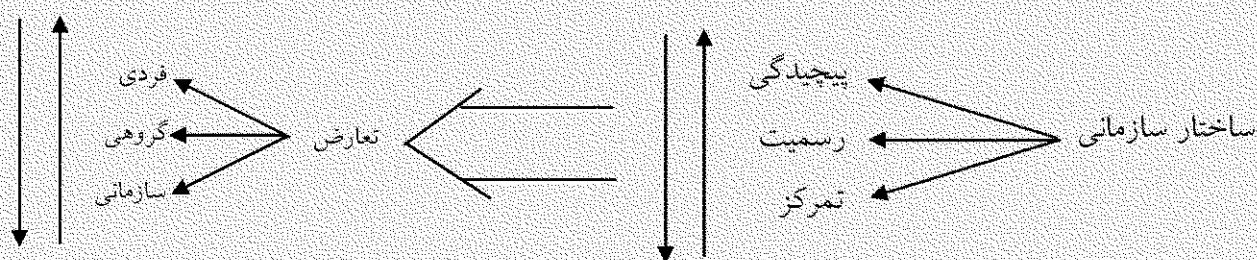
باتوجه به یافته‌های حاصل از مطالعات اکتشافی، دیدگاه‌های صاحب نظران و ادبیات مرتبط با موضوع، مدل نظری پژوهش در خصوص ساختار سازمانی و تعارض و ارتباط آنها با یکدیگر احصا شد و به شرح نمودار ۳ است:

## جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش، جامعه آماری مورد مطالعه ۵۲ مؤسسه دولتی شهرستان آستارا با تعداد کارکنان ۷۷۹ نفر است. به دلیل تخصصی بودن موضوع، کارکنان مؤسسات با مدرک تحصیلی حداقل دیپلم مورد پژوهش واقع شدند. کارکنان اداره اطلاعات و افراد نیروی انتظامی در این جامعه منظور نشده‌اند. بدین ترتیب حجم جامعه مورد مطالعه تعداد ۴۶۰ نفر می‌شوند حجم جامعه مورد اشاره در ۲۵ مؤسسه شامل ۱۲ اداره، ۶ شرکت، ۵ بانک و ۲ نهاد تقسیم شده‌اند. حجم نمونه حدود ۴۵ درصد حجم مؤسسه یعنی ۹۲ نفر است که به روش تصادفی طبقه‌بندی شده و انتخاب شدند. باتوجه به احتمال عدم تکمیل و بازگشت پرسشنامه‌ها حدود ۲۰ درصد به حجم آن اضافه گردید. بدین ترتیب تعداد ۱۱۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه توزیع شد.



نمودار ۲. نمایش کلی اجرای ساختار سازمانی



نمودار ۳. نمایش ساختار سازمانی و ارتباط آن با تعارض

## ۲- اعتبار

اعتبار این پژوهش از دو طریق بررسی شد:

### الف - آزمون مجدد

در این روش پرسشنامه‌ها در دو نوبت بین ۱۰ نفر از کارکنان توزیع و دیدگاه‌های آنان جمع‌آوری گردید. به منظور مقایسه دیدگاه‌های افراد و درستی پاسخ آنها، در دو نوبت نمونه‌ای به حجم ۱۰ نفر انتخاب و آزمون فرض یکسان بودن نسبت دیدگاه‌ها به صورت جدول ۱ انجام گرفت.

جدول ۱: وضعیت مقایسه پاسخ به پرسشنامه‌ها در دو نوبت

گزینه‌ها	کم و خیلی کم	متوسط	زیاد و خیلی زیاد
نوبت اول	۶۴	۷۵	۸۱
نوبت دوم	۶۴	۷۷	۷۹
جمع	۱۲۸	۱۵۲	۱۶۰

### ب - آلفای کرونباخ

در روش دوم جهت بررسی اعتبار دو گروه پرسشنامه ساختار و تعارض میزان آلفا محاسبه شد. آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه ساختار سازمانی که شامل ۲۰ سؤال است ۰/۷۲ و برای پرسشنامه تعارض که شامل ۲۲ سؤال است برابر ۰/۸۸ به دست آمد که قابل قبول تشخیص داده شد.

### روش تحلیل داده‌ها

متغیرهای پژوهش حاضر در حالت طبیعی مطالعه شده‌اند و هیچ‌گونه دستکاری روی آنان انجام نگرفته است؛ بنابراین، روش تحقیق حاضر توصیفی است. از آنجایی که ارتباط بین متغیر مورد ارزیابی قرار گرفته است، روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. بدین ترتیب برای تحلیل داده‌ها ابتدا داده‌های به دست آمده از نمونه به کمک شاخص‌های آمار توصیفی تجزیه و تحلیل شدند، سپس برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تحلیل واریانس و

پس از تعیین ابعاد مورد مطالعه، ابراز و تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعات نهایتاً از طریق مطالعات میدانی، پرسشنامه‌هایی در دو گروه مدیران و کارکنان توزیع و جمع‌آوری و داده‌های به دست آمده پردازش شد.

### ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش ساختار سازمانی از نظر میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز از پرسشنامه‌ای شامل ۲۰ پرسش استفاده شد. چارچوب این پرسشنامه را رایینز ارائه داده است؛ ۲۵ نفر از مدیران مؤسسات و ادارات این پرسشنامه را مطالعه و تکمیل کرده‌اند.

برای سنجش میزان تعارض‌های فردی، گروهی، سازمانی از پرسشنامه‌ای که دوبرین تدوین کرده، شامل ۲۲ پرسش، استفاده شده است. پرسشنامه میزان تعارض را کارکنان تکمیل کرده‌اند. از بین کارکنان شاغل در مؤسسات و ادارات مورد مطالعه که مدیران آنها پرسشنامه اولی را پر کرده‌اند ۱۱۰ نفر به نسبت حجم کارکنان در هر موسسه به تصادف انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع شد و پس از تکمیل و جمع‌آوری شدن مورد استفاده قرار گرفت.

### اعتبار و روایی ابزار پژوهش

#### ۱- روایی

روایی این پژوهش از دو طریق بررسی شد:

الف - استفاده از پرسشنامه استاندارد و تأیید استادان محترم و صاحب‌نظران.

ب - استفاده از تحلیل عاملی یا فاکتور آنالیز هریک از ابعاد متغیرهای مستقل.

نتایج به دست آمده حاکی است که تمامی شاخص‌ها روی سه عامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سوار شدند.



رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

به منظور بررسی مفروضه‌های تحلیل واریانس و رگرسیون در پژوهش حاضر پیش طرح‌های رگرسیون در موارد زیر بررسی گردید:

- بررسی رابطه خطی بودن متغیرهای مستقل
- خطی بودن متغیرهای مستقل و وابسته
- ثابت بودن متغیرهای مستقل و وابسته
- بررسی نرمال بودن توزیع

## آزمون فرضیه‌ها

جهت آزمون فرضیه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS با استفاده از

رگرسیون چندمتغیره و محاسبه  $T$  از طریق تحلیل واریانس و ضرایب رگرسیونی و همچنین درجه اهمیت آنها، رابطه متغیرها بررسی شد. در آزمون فرضیه اول بین تعارض و ساختار سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. باتوجه به نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره از جدول ۲ می‌توان گفت که حدود ۶۴ درصد تعارض با عناصر ساختار سازمانی یعنی رسمیت، پیچیدگی و تمرکز تبیین می‌شود. مقدار  $R^2=0/64$  مبین این ادعاست و با توجه به مقدار  $F=12/472$  نشان دهنده معنی دار بودن این رابطه خطی در جامعه آماری است.

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیونی

متغیرها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین
رسمیت	۰/۸۰	۰/۶۴۱
تمرکز		
پیچیدگی		

جدول ۳. آنالیز واریانس متغیرهای ساختار سازمانی

شرح	مجموع مربعات	درجه آزادی	مقدار آماره آزمون	اهمیت آزمون
رگرسیون	۳/۹۳۰	۳	۱۲/۴۷۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲/۲۰۶	۲۱		
جمع	۶/۱۳۶	۲۴		

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی متغیرهای تمرکز، پیچیدگی و رسمیت

شرح	شاخص استاندارد بتا	مقدار آماره آزمون	درجه اهمیت
ثابت		۱/۴۷۲	۰/۰۶۴۲
تمرکز	۰/۱۶۸	۱/۲۷۱	۰/۲۱۸
پیچیدگی	۰/۵۱۹	۳/۴۱۱	۰/۰۰۳
رسمیت	۰/۳۵۷	۲/۳۶۶	۰/۰۲۸۰



می‌شود در حالی‌که به دلیل معنی‌دار نبودن ضریب رگرسیونی تمرکز، فرضیه چهارم بین میزان تمرکز و تعارض رابطه مثبت وجود دارد، رد می‌شود و در پاسخ به این سؤال که کدام یک از متغیرهای مستقل بیشترین تاثیر را روی تعارض دارد باید گفت که متغیر پیچیدگی بیشترین تاثیر را با ضریب رگرسیونی ۰/۵۲ بر تعارض دارد.

### یافته‌های پژوهش

در بررسی رابطه بین متغیر وابسته با متغیرهای مستقل ساختار و ابعاد آن فرضیه‌هایی مطرح شد که از تجزیه و تحلیل داده، با استفاده از رگرسیون چند متغیره و تعیین سطح معنی داری و درجه اهمیت، نتایجی به دست آمد که در جدول ۵ آورده شده است.

از آنجا که ساختار براساس سه شاخص رسمیت، تمرکز و پیچیدگی تعریف شده است جدول ۴ ضرایب رگرسیونی ارتباط بین تعارض و سه متغیر مستقل مزبور را نشان می‌دهد. باتوجه به اینکه ضرایب رگرسیونی تنها برای دو متغیر پیچیدگی و رسمیت معنی‌دار است می‌توان رابطه رگرسیون خطی را به صورت زیر نوشت:

مقدار ثابت ۰/۴۷۲ + رسمیت ۰/۳۶ + پیچیدگی ۰/۵۲ =  
تعارض این معادله رگرسیون اولاً بیانگر رابطه بین تعارض و دو متغیر رسمیت و پیچیدگی است. ثانیاً ضرایب رگرسیونی مربوط میزان این ارتباط را نشان می‌دهد به عبارت دیگر براساس این معادله فرضیه دوم پژوهش، یعنی مؤسسات دولتی با میزان پیچیدگی بالا دارای تعارض شغلی بالا هستند و همچنین فرضیه سوم بین میزان رسمیت و تعارض رابطه مثبت وجود دارد اثبات

جدول ۵. یافته‌های پژوهش

شماره فرضیه	عنوان فرضیه های پژوهش	ضریب رگرسیونی بنا	رد یا عدم رد فرضیه صفر	آماره آزمون تی	درجه اهمیت
۱	بین ساختار سازمانی و تعارض رابطه مثبت وجود دارد	۰/۷۸	رد	۵/۹۸۴	۰/۰۰۰
۲	مؤسسات دولتی با میزان پیچیدگی بالا دارای تعارض شغلی بالا هستند	۰/۵۲	رد	۳/۴۱۱	۰/۰۰۳
۳	بین میزان رسمیت و تعارض رابطه مثبت وجود دارد	۰/۳۶	رد	۲/۳۶۶	۰/۰۲۸
۴	بین میزان تمرکز و تعارض رابطه مثبت وجود دارد	۰/۱۶	عدم رد	۱/۲۷۱	۰/۲۱

فرضیه چهارم رابطه‌ای ضعیف بین متغیرها مشخص کرد که به کل جامعه قابل تعمیم نمی‌باشد یعنی بین میزان تمرکز و تعارض رابطه مثبت وجود ندارد؛

(۵) از بین سه عامل ابعاد ساختار، ابتدا عامل پیچیدگی، سپس عامل تمرکز و در نهایت عامل رسمیت با خطای ۱ درصد بیشترین تاثیر را روی تعارض دارند؛

(۶) در بررسی ماتریس ارتباط بین متغیرها، بین میزان پیچیدگی

از آزمون چهار فرضیه نتایج زیر بدست آمده است:

فرضیه اول با سطح خطای ۱ درصد تایید شد، یعنی بین ساختار سازمانی و تعارض رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه دوم با خطای ۱ درصد تایید شد، یعنی مؤسسات دولتی با میزان پیچیدگی بالا دارای تعارض شغلی بالا هستند؛

فرضیه سوم نیز با سطح خطای ۱ درصد تایید شد، یعنی بین میزان رسمیت و تعارض شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد؛

و میزان رسمیت رابطه مثبت در سطح خطای ۱ درصد مشخص شد

### نتیجه‌گیری

تعارض شغلی بخش اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی است و با پیدایش و سازمان‌های بزرگ و پیچیده، تعارض نیز بیشتر می‌شود. عوامل مختلفی در ایجاد تعارض در سازمان‌ها موثرند؛ یکی از آنها ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی از ابعاد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز برخوردار است که در پژوهش حاضر بررسی شده است. مدیران سازمان‌ها با شناخت از عوامل بوجود آورنده تعارض باید در جهت شناخت اثربخشی سازمان بهره‌گیری کنند. همچنین

در جهت تأیید فرضیه‌های پژوهش مشخص شد که بین ساختار سازمانی و میزان تعارض کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. مؤسسه‌ای که پیچیدگی بالایی دارند تعارض شغلی در آنها نیز بالاست. به علاوه، تمرکز بیش از حد، افراد را محافظه‌کار و آنها را به صورت ابزار اداری در می‌آورد و در افراد متخصص و حرفه‌ای تعارض را تشدید می‌کند. اصلاح قوانین و حذف پیچیدگی‌های زاید و ایجاد ساختار غیرمتمرکز در کاهش تعارض در سازمان‌ها مؤثر است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که میان تعارض و رسمیت و تمرکز و تعارض رابطه مثبت وجود دارد و از میان سه عامل ابعاد ساختار ابتدا پیچیدگی، پس از آن تمرکز و سپس رسمیت بیشترین تأثیر را روی تعارض دارد.



### منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۶). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۶). مدیریت تعارض، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
- دفت، ال. اچ. (۱۳۷۶). طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه عالی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه عالی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ——— (۱۳۷۶). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات موج.
- عباس زادگان، سید محمد (۱۳۷۲). مکاتب و مبانی مدیریت، تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ اول.
- ——— (۱۳۷۶). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، تهران: شرکت سهامی انتشار، چاپ اول.
- کولنتر، جان (۱۳۶۹). ارتباط گفتاری میان مردم، ترجمه محمد میرحسینی و قاسم کبیری، تهران: امیرکبیر، چاپ اول.
- لوتانز، فرد (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مؤسسه بانکداری ایران - بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۴). مدیریت توسعه: تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه، تهران: سمت، چاپ اول.