



نقش مدیریت تعارض در ایجاد خلاقیت و بهبود نحوه عملکرد سازمان

حسنا حسینی^۱

چکیده

مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می سازد. به طور کلی از میان تمام مهارت های مورد نیاز برای اثربخشی مدیران هیچ کدام مهمتر از مدیریت تعارض نیست. تعارض می تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی پدید آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد.

استفاده صحیح از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می شود و استفاده غیر موثر موجب کاهش عملکرد و ایجاد تنش و تنش در سازمان می شود. استفاده موثر از تعارض، مستلزم داشتن مهارت در اداره و کنترل تعارض است که به عنوان مدیریت تعارض بیان می شود. در این مقاله سعی شده تا با روش نظری مبتنی بر توصیف و تحلیل مفهوم تعارض، دیدگاههای مختلف در مورد تعارض، انواع تعارض و در نهایت مدیریت تعارض را در سازمان مورد بررسی قرار دهد.

یافته های پژوهش نشان می دهد که در شیوه های مدیریتی در سطوح مختلف تعارض به درستی اجرا نمی شود و بدین طریق به سبب نداشتن آگاهی کامل آن را نادیده گرفته و همین امر کارایی نهادهای اجرایی را کاهش می دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت، تعارض، سازمان، بهبود عملکرد

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت، گرایش تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
Email:mr.98918830@yahoo.com



مقدمه

از تعارض تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان معترض شدن و مزاحم یکدیگر شدن و با هم اختلاف داشتن یاد شده است.

مدیریت تعارض شیوه‌های است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف سازمانی قرار می دهد و از جنبه غیرکارکردی آن می کاهد و به جنبه های کارکردی آن می افزاید. به تعبیری دیگر مدیریت تعارض عبارت است از شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیشبینی، به صورت منصفانه و به روش موثر هر مدیری از ابزار یا فن مختلف برای حل تعارض استفاده می کند.

تعارض در سازمان اجتناب ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیر ضروری نیست. تعارض می تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث اتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود. برای مدیریت صحیح تعارض بایستی مدیران آن را به عنوان نیروی دائمی بشناسند و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویائی سازمان، آن را مدیریت نمایند. بنابراین توانائی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیران است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.

تحقیقات نشان داده است که ۲۰ درصد وقت مدیران عالی و میانی صرف برخورد با تعارض می شود و دیگر این که عامل توانایی برخورد با تعارض در بین ۲,۵ عاملی که از نظر مدیران، عوامل اصلی در موفقیت شغلی شان بوده، مقام اول را به خود اختصاص داده است.

لذا با توجه به اهمیت تعارض، در این مقاله تلاش می شود تا پس از بررسی دیدگاههای موجود در این زمینه و شناخت انواع تعارض، راه های مقابله با بخش غیر سازنده و مخرب آن به منظور افزایش و توسعه مهارت های فردی و سازمانی کارکنان و مدیران جهت برخورد مناسب با این مقوله را فراهم می آورد.

سوال اصلی پژوهش این است که آیا مدیران سازمان می توانند تعارض را به گونه ایی مدیریت نمایند که باعث بهبود در عملکرد کارکنان و ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان گردد؟ فرضیه حاصله نیز چنین است که مدیران سازمان به طرق مختلف می توانند تعارض را به گونه ایی مدیریت نمایند که باعث اثربخشی و کارایی کارکنان و باعث افزایش راندمان کاری در محیط کار می شود.



پیرامون این موضوع تاکنون تحقیقاتی به شرح ذیل انجام پذیرفته است:

- قربانی م. (1386). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول. مشهد: پژوهش توس.

- سادات میر محمدی، مجله جنگ صنعت و فناوری - سال - 22 شماره - 122 آذر سال ۸، 1390.

- حقیقی و رحیمی نیکا (1386). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ چهارم.

- مقیمی م (1390). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ هشتم. تهران: ترمه.

اما هیچ یک درباره نکات مثبت تعارض به شکل علمی تحقیقاتی را انجام نداده اند. بنابراین انجام یک پژوهش علمی در این زمینه ضروری می باشد.

در نهایت، سازمان ها در دنیای پیچیده و پویای امروزی برای ادامه فعالیت ها، افزایش قابلیت و توانمندی، ارتقا، و بهسازی عملکرد و توسعه نقش ها و وظایف خود در جامعه، به عامل نیروی کار و سرمایه های انسانی، بیش از دیگر منابع و امکانات در اختیار خود، وابسته و متکی می باشند. از جمله نقش های بارز مدیران در سازمان ها، بستر سازی برای تعامل مفید و سازنده، بین گروه های مختلف کاری و ایجاد محیطی سالم و شوق انگیز برای عرصه خدمات و رونق و شکوفایی استعداد ها و شایستگی های فردی و گروهی کارکنان است. مدیران موفق با آماده سازی نیروی کار، سعی می کنند تا کارکنان با احساس مالکیت و افتخار، در خدمت هدفهای سازمانی قرار بگیرند و به پیشرفت روز افزون و پویایی سازمان کمک کنند.

در این مقاله سعی بر آن است که با توجه به دانش موجود مقاله ایی مطالعاتی و ترویجی (از نوع تحلیلی) ارائه گردد.



جایگاه تعارض در مدیریت:

بنابر آنچه که گذشت نتیجه میگیریم آنچه که تعارض را ایجاد میکند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک میکند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد. 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.

دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی میدانند 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.

و 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. (محمدی، ۱۳۹۰: ۲۲)

علل بروز تعارض در سازمان:

تعارض در سازمانها در اثر عوامل مختلفی به وجود میآید که به آنها اشاره میشود:

تفاوت در شخصیت و سبک افراد: تحقیقات فراوانی نشان میدهد که شخصیت افراد در پیدایش تعارض تأثیر دارد. تغییر اجتماعی و سازمان: انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد عادت، ادراک و نگرشهای او را بر هم بزند، مقاومت میکند، زیرا میل به ثبات از وی ژگیهای ارگانیزم انسان است. مقاومت در برابر تغییر حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل یافته میباشد.

ابهام در حیطه ی وظایف: اگر تعریف روشنی از وظایف افراد نشده باشد و شاغل در زمینه ی طبیعت شغل خود آگاهی کافی نداشته باشد، دچار تعارض میگردد. (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۶: ۳۶۲).

تفاوتهای ادراکی بین افراد در سطوح مختلف سلسله مراتبی: افرادی که از یک سطح به سطح بالاتر میروند، سطح ادراکشان نیز تغییر میکند که این در بعضی مواقع منجر به تضاد میشود.



نقص در سیستم اطلاعاتی سازمانها: یک پیام مهم ممکن است دریافت نشود، دستورات یک سرپرست بد تفسیر گردد یا ممکن است به علت تنوع و تعدد پای گاههای اطلاعاتی، تصمی مگیرندگان سازمان به نتایج متفاوتی برسند که این باعث ایجاد تضاد در سازمان میشود. (مقیمی، ۱۳۸۹: ۱۴۵)

تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب:

دیدگاه تعاملی، بر این فرض استوار نیست که همه تعارضات خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدفهای گروه حمایت میکنند و موجب بهبود عملکرد گروه میشود، که به این نوع تعارضات، تعارض کارکردی^۲ (سازنده) میگویند و برخی دیگر مانع عملکرد مناسب گروه است که این نوع تعارضات را، تعارض غیرکارکردی^۳ (مخرب) مینامند. (سید جوادین و امیرکبیری، ۱۳۸۲: ۸۵)

البته تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به صورت استاندارد و یک خط مشخص امکانپذیر نیست زیرا هیچ سطحی از تعارض نمیتواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک حد از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک گروه خاص شود و در عین حال همان تعارض در گروه دیگر یا در همان گروه در زمان دیگر بسیار مخرب باشد، آن چه مسلم است تعارض در حد افراطی آن به هیچ وجه نمیتواند سازنده باشد. پس آن چه میتواند به طور بالقوه مفید باشد، سطح کم و معتدلی از تعارض است نه هر سطحی. علاوه بر این نوع عملکرد گروه نیز در سازنده بودن تعارض مؤثر میباشد. (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱: ۳۰۱)

تعارض هنگامی سازنده است که:

۱. منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود.
۲. منجر به حل مسأله شود.
۳. افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند.
۴. موجب ارتباطات اثربخش شود.
۵. به افراد در توسعه و ادراک مهارتشان کمک کند.
۶. موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر دربارهی یک دیگر شود. (آقایار و رزقی رستمی، ۱۳۸۹: ۴۱)

² - Functional conflict

³ - Dys functional conflict



۷. مدیران، گروههای متعارض را بهتر زیر نظر گیرند. پس رفتارشان تحت کنترل بیشتری قرار گیرد و کارها با دقت بیشتری انجام شود.

۸. در بالا بردن کیفیت تصمیم گیری گروهی مؤثر باشد. به این صورت که اجازه دهد همه ی جوانب در تصمیم گیری لحاظ شود.

۹. خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد، آفرینش نظریات جدید را قوت بخشد و تحول را دامن زند.

۱۰- هدفها و موضوعات را روشن و ابهامات را از بین برد. (مشفقی، ۱۳۸۷: ۸۵)

تعارض هنگامی مخرب است که:

۱. موجب تضعیف عزت نفس شود.
۲. توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد.
۳. موجب دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
۴. منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود.
۵. منبع اصلی مسأله یا مشکل را مسدود کند.
۶. منابع و امکانات را از فعالیتهای مهم منصرف سازد.
۷. مانع تصمیم گیری شود.

اگر به تحولات دانش مدیریت پس از انقلاب صنعتی نگاهی اجمالی بیندازیم، می بینیم سه دیدگاه درباره تعارض و تضاد وجود دارد:

دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت:

طرفداران این دیدگاه تعارض را با واژههایی چون ویران سازی، تعدد، تخریب و بی نظمی مترادف می دانند و چون زیان آور هستند، لذا بایستی از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است به عقیده این گروه، افراد ناآرامی که در داخل سازمان اندک هستند، تضاد ایجاد می کنند، بنابراین باید اخراج شوند. بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان



را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌دانند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رود و اگر چنین شود، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کنند و خود به خود از سیستم خارج می‌نمایند.

دیدگاه مکتب روابط انسانی:

طرفداران این نظریه، تضاد را در سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و معتقد هستند که نمی‌توان از ایجاد آن جلوگیری کرد، اما می‌توان آن را به حداقل رساند. این گروه علل مختلفی برای تضاد قائل هستند که یکی از مهمترین علل را ساختار فیزیکی سازمان می‌دانند. بر اساس این نظریه، تعارض یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها است همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

دیدگاه تعامل گرایان:

تعامل گرایان تضاد را نه تنها مخرب نمی‌دانند، بلکه آن را مفید هم می‌دانند. این گروه معتقدند، تضاد در حد متوسط خوب و مقداری از آن برای عملکرد مؤثر ضروری است. نقش اصلی این شیوه این است که مدیران سازمان‌ها وادار می‌شوند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

تقسیم بندی تعارضات سازمانی:

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است. تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است بر حسب طرف‌های تعارض، تعارض در سازمان به شش نوع در سه عنوان در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

میان فردی و درون فردی

میان گروهی و درون گروهی



درون سازمانی به دو صورت رقابتی و نفاق افکن

ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

تعارضها خود به خود به وجود نمی آیند، بلکه عواملی سبب بروز آن می شود. برای انتخاب شیوه بهتر برخورد با تعارض، نخست باید منشأ بروز تعارض را شناسائی و تعیین کنیم استیفن رابینز دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

اختلافهای شخصی (تفاوتهای فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوتهای فردی یا اختلافهای شخصی است. تعارض می تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، نیازها، ارزشها، ادراک و احساسات افراد باشد.

- نیازها: نیازها برای رفاه و سلامت ما لازمند زمانی که ما نیازهای خود یا دیگر افراد و گروهها را نادیده می گیریم، تعارض افزایش می یابد.

- ارزشها: تعارضات شدید، زمانی افزایش می یابند که افراد، ارزشهای مغایری برگزینند و یا ارزشها کاملاً روشن نباشند.
- ادراک: افراد، واقعیتها را به صورت متفاوت تعبیر می کنند و همین تفاوت می تواند به بروز تعارض منجر شود.
- قدرت: چگونگی تعریف و به کار بستن قدرت تأثیر زیادی بر میزان و شدت تعارض و مدیریت تعارض دارد.
- احساسات و عواطف: زمانی که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیده می گیریم، تعارض اتفاق می افتد. سایر علل عبارتند از: جاه طلبی، تفاوت سطح دانش و تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، نگرش و انتظارات که باعث میشود هر فرد به صورت یک شخصیت بی همتا با مجموعه ارزشهای ویژه، از دیگری متمایز گردد عدم درک این خصوصیات و تفاوتهای ---- فردی موجب ایجاد تعارض و نگرشهای منفی میگردد بطوری که ممکن است سبب عدم اعتماد و عدم درک متقابل افراد و نهایت موجب کشمکش و تعارض شود.

- اختلافهای ساختاری: اختلافهای ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می شود و زمانی به وجود می آید که روی اهداف سازمانی، نحوه تصمیم گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روشها و رویه ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می شوند.

- اختلافهای ارتباطی: تعارضهای درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارضهای بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است



این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد اگر اختلال یا نقصی در کانال‌های ارتباطی وجود داشته باشد یا پیام‌ها به خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می‌شود. (میر محمدی، ۱۳۹۰: ۲۲)

فایده تعارض چیست؟

یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزه تغییر است. تضاد، منشأ تغییر و تحول می‌شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد. فایده دیگر تضاد این است که هدفها و مسایل را روشن می‌کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث نمی‌کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می‌کند.

نظریه پردازان سنتی معتقد بودند اگر سطح موجود تضاد با سطح مطلوب مساوی باشد.

به شرط اینکه سطح مطلوب تضاد صفر باشد لازم نیست اقدامی صورت گیرد؛ ولی اگر میزان موجود تضاد بیش از میزان مطلوب باشد، باید به دنبال حل اختلاف بود. طرفداران مکتب روابط انسانی نیز معتقد بودند اگر تضاد نزدیک صفر باشد، نباید اقدامی صورت دهیم؛ اما اگر وضع موجود تضاد از وضع مطلوب، که نزدیک صفر است بیشتر شود، باید به دنبال راه حل کاهش تضاد باشیم. «تعامل گرایان» وضع مطلوب تضاد را صفر نمی‌دانند. بنابراین اگر وضع موجود با وضع مطلوب مساوی بود، نباید اقدام کرد؛ اما اگر وضع موجود سطح تضاد، خیلی بیشتر از وضع مطلوب بود باید اختلاف را حل نمود. از طرفی اگر سطح وضع موجود پایین تر از وضع مطلوب بود، باید با ایجاد اختلاف سلیقه، وضع موجود را به وضع مطلوب نزدیک نماییم.

درباره مدیریت تعارض، مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها وجود دارد. یکی از «بایدها» این است که مدیر دیدگاه فرهنگ سازمانی را در خصوص تضاد به دقت بررسی کند، و ببیند جو حاکم بر سازمان تضاد را خوب می‌داند یا بد؟ یعنی در این میان باید به فرهنگ سازمان نیز توجه داشت.

دومین «باید» این است که بدانیم تضاد کارکردی (مفید) موجب پویایی سازمان است؛ پس در سازمانهای پویا و خلاق، تضاد مفید وجود دارد و هر گونه تضادی بد نیست.

سومین «باید» این است که فن حل اختلاف را متناسب با مسأله انتخاب کنیم. هماهنگی و توافق را نباید نشانه مدیریت کارآ تصور نمود. یکی از جاهایی که باید اختلاف سلیقه ایجاد کرد، جایی است که هیچ دعوی وجود ندارد؛ یعنی اگر در واحدی روابط تمام مدیران و کارکنان با یکدیگر خوب باشد، معنایش این است که مدیریت و کارکنان منافع سازمان را بین خودشان



تقسیم کرده‌اند! نه این که مدیریت خوبی بر آن واحد حکمفرماست. تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.

هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

سبک‌های مدیریت تعارض

کنت توماس پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی میکند: سبک رقابتی¹، سازش²، مصالحه³، همکاری⁴ و اجتناب⁵ (Cann, 2008: 133). هر یک از این سبک‌ها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است (Dubrin, 2004:193). شناخت این سبک‌ها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می‌کند. نمودار 1 که مدل تحقیق بر اساس آن شکل گرفته است، سبک‌های مختلف حل تعارض را نشان می‌دهد:



منبع: دوبرین، 2004،



- سبک رقابتی: انتخاب این سبک بدین معنی است که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر دیگران می داند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده- بازنده میشود.
- سبک سازش: افرادی که این سبک را انتخاب میکنند، از علایق و خواسته های خود
-

- 1- Competitive
- 2- Accommodative
- 3- Compromise
- 4 - Collaborative
- 5 - Avoidant

می گذرند و به دیگران اجازه م دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهمتر است.

- سبک مصالحه: افراد زمانی از این سبک استفاده میکنند که به دنبال به دست آوردن تمامخواسته ها و علایق خود نیستند یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد.

- سبک همکاری: با استفاده از این سبک، خواسته های هر دو طرف تعارض تأمین میگردد. انتخاب این سبک به افراد کمک میکند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حلهایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود.

- سبک اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب میکنند، خود را درگیر تعارض نمی کنند. آنها نه به خواسته های خود توجهی دارند و نه به خواسته های دیگران توجه دارند. تکیه کلام آنها این است: "شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید".



استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان عبارت است از:

- فرهنگ سازمانی را تغییر دهید. اولین گام در ایجاد تعارض سازنده، انتقال این پیام به زیر دستان است که «تعارض در سازمان مورد حمایت قرار میگیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد میتوانند عقاید و نظرات مخالف را بدون ترس و نگرانی ابراز کنند مدیریت سازمان میتواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمی مگی ربهای خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیتی آنها و در نتیجه نوآوری میشود. این فرهنگ را میتوان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداشها و دیگر مکانی زمهای مثبت، تقویت و توسعه داد.
- از افراد خارج از سازمان استفاده کنید. یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزشها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتیشان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرک آنها و سازمانها از این روش بیشتر برای تکمیل سمتهای خالی مدیریت استفاده میکنند.
- سازمان ساختار سازمانی را مورد تجدید نظر قرار دهید. متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روشها، رویهها، بخش نامها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار میروند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای ایجاد تعارض مورد توجه دقی قتر قرار دهند. (آقایار و رزقی رستمی، ۱۳۸۹: ۸۶)
- هنگامی که تعارض، مخرب یا غیر کارکردی است، تأثیر منفی روی اثربخشی سازمان میگذارد، از این رو یک سلسله اقداماتی باید انجام شود تا تعارض به یک سطح قابل قبول برسد. تعدادی از فنون دفع تعارض مخرب عبارت است از:
- اهداف فراگیر مشترک: ممکن است هدفی مورد پذیرش دو یا چند واحد باشد و آن قدر جالب و پیچیده باشد که هیچ یک از طرفین تضاد نتوانند به تنهایی به آن دست یابند. بنابراین، در چنین شرایطی، وجود اختلاف یا تضاد کمکی به رفع این مشکل نمیکند. بلکه با مشارکت و مساعدت همهی واحدها و از طریق ملزم کردن طرفین ناراضی به همکاری با یک دیگر، در جهت تحقق اهداف مشترک، میتوان تعارض را کاهش داد. (نجف بیگی، ۱۳۸۶: ۲۲۹)
- کاهش وابستگی دوطرفه بین واحدها: زمانی که وابستگیهای دوطرفه و یکطرفه موجب بروز تعارض میشود، کاهش این وابستگیها باید به عنوان یک راه حل ممکن مورد توجه قرار گیرد. برای مثال پستهای ایجاد کنندهی هماهنگی میتوانند در کاهش وابستگی بین واحدها مؤثر باشند. در این شرایط فردی را که از سوابق بخشهای متعارض اطلاعاتی دارد، میتوان برای ایجاد هماهنگی بین آن واحدها منصوب نمود.



• توسعه منابع: هنگامی که پیشبینی میشود کمیاب بودن برخی منابع نوعی تعارض ایجاد میکند سادهترین روش برای حل آن و راهحلی که طرفین تعارض را راضی میکند، این است که منابع در دسترس توسعه داده شوند. قدرت و قوت این راه حل به عنوان یک ابزار رفع تعارض در این است که هر دو طرف درگیر تعارض به ظاهر پیروز میشوند. این کار هر چند یک راه حل فوق العاده مفید.

مدیریت تعارض:

مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟

مدیران ضرورتاً راه حل‌های ذیل را میتوانند داشته باشند:

- استراتژی اجتناب
- تقویت مشترکات کارکنان
- استفاده از قدرت (اجبار)
- به کارگیری استراتژی سازش (نرمی)
- به وجود آوردن زمینه مشارکت
- مصالحه
- تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین □ گذشت (ایثار)
- توزیع عادلانه امکانات سازمانی
- تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد
- گردش شغلی
- اعتماد و احترام متقابل
- استفاده از نظام پیشنهادات



- شفاف کردن ارتباطات سازمانی

- تغییر روابط سازمانی

- آموزش کارکنان

سابقه ی مطالعات و تحقیقات انجام شده:

مدتی است که بررسی تعارض در سازمان مورد علاقه و توجه محققان قرار گرفته است. به اعتقاد بورسالیوگلو (1974)، فالت (1924) نخستین کسی بود که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد. به اعتقاد وی، خود تعارض مشکل ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده‌هاست که مسأله ساز می شود (Balay, 2006:6). طی جهش قابل توجهی که در قرن بیستم رویداد، نظرات متعددی در زمینه مدیریت تعارض شکل گرفت. در ابتدا کارشناسان مدیریت علمی نظیر تیلور عقیده داشتند که تمامی تعارضات، قدرت و اختیار مدیریت را تهدید می‌کنند بنابراین باید از بروز آنها جلوگیری کرد. با آغاز سال 1970 متخصصان رفتار سازمانی متوجه شدند که تعارض بر حسب ماهیت و شدت خود، پیامدهای مثبت و منفی به همراه دارد. (Kreitner, R. & Kinicki, 2006:388) ادبیات مدیریت تعارض بسیار گسترده است. علاوه بر مدیریت، در حوزه های جامعه شناسی، روانشناسی، فرهنگ، اقتصاد، روابط کار و مذاکره نیز به تعارض پرداخته شده است. (Song, Dyer & Thieme, 2006: 342) به اعتقاد دسلر (1986)، تعارض جنبه ای مهم از زندگی کاری است. ، در تحقیقات خود نشان داد که مدیریت مؤثر تعارض باعث افزایش انگیزه، روحیه و رشد فردی و سازمانی می‌شود (Rahim, 1986:1995).

تحقیقات ماچا دو (2001)، نیز ثابت کرد که مدیران و کارکنان می‌توانند از تعارض برای حل مسأله، بهبود اثربخشی و تقویت روابط استفاده کنند. کولمان (2003)، در تحقیقات خود بیش از 50 متغیر مؤثر بر تعارض را شناسایی کرد. این متغیرها شامل جنبه های متعدد محیطی، روابط، فرایندها و پیامدها است. تحقیقات سورنسون و همکارانش، نشان داد که جنس و تیپ شخصیتی، بر ترجیحات افراد در انتخاب سبک مناسب برای اداره تعارض تأثیر گذار است. (Sorenson, Hawkins & Sorenson, 1995:115-126)

همانطور که انتظار می‌رفت، زنان به نسبت مردان گرایش بیشتری به استفاده از سبک های احساسی تر دارند. تحقیقات بر روی 51 گروه 3 نفره، نشان داد که تعارضات شخصی بین افراد گروهها بیش از تعارضات وظیفه ای، اثرات مخرب بر عملکرد گروه دارند. (Jehn & Mannix, 2001: 238-251)



طبق تحقیقات ریچ و همکارانش، سازش و اجتناب بیشترین کاربرد و استفاده را در میان 176 کارمند تحت بررسی آنها داشته است. تحقیقات آنها نشان م دهد که افسردگی و خستگی شغلی ارتباطی با سبک های تعارض ندارد (Reich, et al. 2007: 5-15). بسیاری از محققان علوم تربیتی نیز زمان زیادی را صرف یافتن راه های حل تعارض بین معلمان و دانش آموزان کرده اند. تحقیق کاریپ، نشان داد که مدیران بوروکراتیک بیشتر تلاش دارند استراتژی هایی را به کار گیرند که از بروز تعارض اجتناب شو د. علاوه بر این تحقیقات بسیاری در حوزه فرهنگ های گوناگون صورت گرفته است. به عنوان مثال، تحقیقات پوستوما و همکارانش در سطح دو فرهنگ امریکا و مکزیک (2006)، نشان داد که استفاده از سبک های تعارض پدیده ای فرهنگی است و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است.

(Pusthuma, et al. 2006: 242-260)

در ایران نیز تاکنون تحقیقات چندی درخصوص تعارض صورت گرفته است که البته بیشتر درحیطه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی بوده است. در تحقیقی با عنوان بررسی اثرات تعارضات سازمانی و خصوصیات اقتصادی اجتماعی بر عملکرد کارکنان مدیریت کازرون (Azarm, 2003)، تأثیر منفی تعارض بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. (Nasiri, 1997) در بررسی نگرش مدیران شرکت صنایع مخابرات راه دور ایران شیراز در مورد نحوه برخورد با تعارض بین زیردستان؛ رو شهای حل و فصل تعارض را به ترتیب زیر مؤثر دانسته اند: 1- روش مذاکره بین طرفین درگیر 2- روش مصالحه و سازش بین طرفهای درگیر 3- روش اعمال قدرت 4 - روش عدم توجه به درگیری و تعارض.

در مطالعه بررسی رابطه ی نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان درآموزشگاه های متوسطه شهر کرمان Ma'aboodian, (۲۰۰۰) بین نوع نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان رابطه معنی داری مشاهده شد. نگرش کاملاً مثبت به تعارض با سبک مدیریت تشریک مساعی، نگرش مثبت با سبک گذشت، نگرش بینابین با سبک مصالحه، و نگرش منفی با سبک اجتناب رابطه معنی دار داشته اند.

نکته قابل توجه در تمام این تحقیقات این است که همهی آنها معتقدند باید به نقش فرهنگ در مطالعه تعارض و متغیرهای سازمانی توجه کرد. لذا آنها پیشنهاد م دهند که مطالعات در مورد تعارض در پهنه فرهنگ های مختلف انجام شود.

استراتژیهای نامؤثر حل تعارض:

تحقیقات نشان داده است که حداقل پنج روش نامؤثر حل تعارض به طور مستمر در سازمانها به کار میرود و در واقع در بسیاری از موارد مسأله را تشدید میکند. روش اول که رایج ترین پاسخ مدیریت در مقابله با تعارض میباشد، بیاعتنایی است، یعنی نادیده گرفتن مسأله و عدم اقدام در مورد آن. روش دوم آن است که در بعضی موارد مدیران تأیید میکنند که مسألتهای وجود



دارد ولی اقدام جدی به عمل نمی‌آورند، در عوض همواره بیان میکنند موضوع تحت بررسی است که این امر به رفع نگرانی فردی که با تعارض جدی روبرو است کمک نمی‌کند و مشکل را حل نمی‌کند. کاربرد این استراتژی نامؤثر برای حل تعارض «مدارگرایی اداری»^۱ نامیده میشود. روش سوم نامؤثر در حل تعارض این است که روی هی شناخته شده‌ای برای رسیدگی و حل معضلات تهیه و تنظیم شود، و در عین حال اطمینان حاصل شود که رویه‌ی طولانی، پیچیده، پرهزینه و حتی مخاطره آمیز است، که هدف این استراتژی فرسایش فرد یا افراد ناراضی است. گاهی نیز مدیران به روش چهارم سعی میکنند تا از طریق «اختفا» دست به کاهش تعارض بزنند، زیرا احساس میکنند که با توسل به اقدامات پنهانی میتوان مسائل یا تصمیمات معارض را با حداقل مقاومت به موقع به اجرا گذاشت. آخرین روش نامؤثر حل مشکلات «ترور شخصیت» است که در نتیجه فرد معارض که مدعی تبعیضات جنبی است مزاحم لقب میگیرد و سعی میشود تا منزوی و بیاعتبار شود. بر اساس استراتژی فوق این تصور وجود دارد که میتوان با منزوی کردن فرد و از طریق فشار منفی گروهی او را به سکوت واداشت (قربانی و ثانویگروسیان ۱۳۸۶: ۳۸۳).

نتیجه گیری:

تعارض امری کاملاً طبیعی و پدیده‌های اجتنابناپذیر در زندگی سازمانی محسوب می‌شود و در شکل‌های مختلف بروز میکند. هرچند تعارض به علت ماهیتی که دارد، اغلب مضر و غیر کارآمد تلقی میشود اما همین پدیده باعث نمایان شدن مسائل و حل آنها، بهبود تصمیمگیری، بهبود عملکرد گروهی، ایجاد خلاقیت و بروز راه‌حلهای بدیع، رشد و بالندگی فردی و بطور کلی سبب بروز تغییر و تحول در سازمان میگردد پدیده تعارض دارای وجوه گوناگونی است. تعارض دارای ابعاد انسانی، روانی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و... میباشد. یکی از مسایل عمده مدیریت در سطوح اجرایی و میانینیا عالی توجه به روابط گروهی در سازمانهاست. افتادن تعارض در یک مسیر سازنده و خلاق تا حد زیادی بستگی به چگونگی مدیریت، به ویژه چگونگی مدیریت و کنترل تعارض دارد. مدیریت تعارض ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن، در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادها است. مدیریت تعارض بایستی سطح مطلوب تعارض را در گروه کارکنان نگهداری و حفظ نماید. زیرا اگر تعارض در سازمان وجود نداشته باشد و یا کم باشد باعث توقف و رکود فکری کارکنان میشود و چنانچه بیش از اندازه باشد به درگیری کارکنان و بروز آشفتگی در اداره سازمان منجر

^۱ - Administrative orbiting



خواهد شد، که هر دو حالت برای سازمان نامطلوب بوده و انجام کار را مختل مینماید. بنابراین وظیفه مدیر متوازن کردن نیروها و ایجاد انگیزه و محرک در کارکنان برای حل تعارض از طریق روش و تکنیکهای مناسب میباشد.

برای این که تعارض در مسیری سازنده قرار گیرد و از آن در جهت هدفهای سازمانی استفاده شود، رعایت نکات زیر به مدیران سازمانها پیشنهاد میشود:

- ۱- تعارض را پدید های طبیعی بدانید، با نگاهی مثبت به آن بنگرید و جهت اداره و کنترل آن خود را آماده کنید.
- ۲- نسبت به پدی دهی تعارض و جوانب مختلف آن آگاهی کسب کنید، علل و پیامدهای آن را شناسایی کنید.
- ۳- شی وههای مختلف کنترل و حل تعارض را بشناسید، سبک مدیریت تعارض خود را مشخص کنید تا بتوانید با انعطاف لازم تحت شرایط خاص از شی وهی مناسب و مقتضی استفاده کنید.
- ۴- اجازه ندهید اختلاف نظر بین افراد و گروهها بسیار شدید شود. تعارض شدید باعث تشنج، هرج و مرج و ناهماهنگی میشود و برای سازمان زی انآور است.
- ۵- حساب اشخاص را از مسأله جدا کنید، به جای حمله به اشخاص باید به مسأله حمله کرد.
- ۶- در جستجوی راهحلهای مختلف نه یک راه حل که برای طرفین ارضاءکننده است باشید.
- ۷- همیشه و در همه حال خونسرد باشید، از بروز هیجانات خودداری کنید و پرخاش نکنید. (اصغری، ۱۳۸۶: ۱۵۸)

منابع:

- آقایار ، رزقی و رستمی .(۱۳۸۹). تعارض و حل آن با رویکرد هوش هیجانی. چاپ اول. اصفهان: سپاهان.
- حقیقی ورحیمی نیکا.(1386). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ چهارم .
- حیدری تفرشی و یوسفی سعیدآبادی.(۱۳۸۱). نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. چاپ اول. تهران: فراشناختی اندیشه.
- رضائیان، علی، مدیریت تعارض، بهمن و اسفند ماه ۱۳۸۰ ، مجله صادق ، دانشگاه امام صادق.
- سادات میر محمدی ،مجله جنگ صنعت و فناوری -سال - 22 شماره - 122 آذر سال ۸ ، 1390 .



-سیدجوادی و امیرکبیری.(1380). مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان مفاهیم، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم. چاپ اول. تهران: نگاه دانش ،

-قربانی م.(1386). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول. مشهد: پژوهش توس.

-کاظم پور ، مهرداد، مدیریت تعارض ، ، مرداد ۱۳۸۴ ، ماهنامه راهکار مدیریت.

-مقیمی م .(1390). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ هشتم. تهران: ترمه.

-مشفق م .(1387). تعارض در سازمانهای آموزشی. فصلنامه رشد مدیریت مدرسه ،58. 20-21.

-نجفبگی .(1386). سازمان و مدیریت. چاپ چهارم . تهران: ترمه.

-**Attachment styles**, conflict styles and humour styles: interrelationships and associations with relationship satisfaction, *European Journal of Personality*.

-Balay, R.. (2006). **Conflict management strategies of administrators and teachers**, *Asian Journal of Management Cases*, 3(1)

-Cann, A., Norman, M. A., Welbourne (2008)J. L. & Calhoun, L. G

-Dubrin, A. J. (2004). **Applying psychology, individual and organizational effectiveness**, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

Surf and download all data from SID.ir: www.SID.ir

Translate via STRS.ir: www.STRS.ir

Follow our scientific posts via our Blog: www.sid.ir/blog

Use our educational service (Courses, Workshops, Videos and etc.) via Workshop: www.sid.ir/workshop