

مروری بر مفهوم مدیریت تعارض

سید کامران یگانگی^۱، سپیده لوا خمسه^۲

^۱ استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، ایران

چکیده

مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. بطور کلی مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحرک آنها برای اثربخشی سازمانی است. این مقاله نیز با هدف معرفی راهبردهای مرتبط با مدیریت تعارض و نحوه بکارگیری آنها در سازمانها تهیه و تدوین شده است. تحقیقات نشان می دهد که وجود تعارض در سازمانها می تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد. مدیران سازمانها با رویکرد مدیریت تعارض می توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک های مختلف استفاده کنند. بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده ای دارد. اگر چه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی در بعضی مواقع تجویز نیز می شود، اما هیچ مدیری اجازه نخواهد داد که هرج و مرج و ناهماهنگی در سازمان او پدید آید.

واژه های کلیدی: سازمان، مدیریت تعارض، راهبرد

مقدمه

تعارض جزء جدایی ناپذیر زندگی انسان است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده های فرهنگی که مبین گذشته هایی از واقعیت های زندگی اجتماعی هستند، نشان می دهد که چگونه تعارض چگونه یکی از مهمترین و برجسته ترین وجوه زندگی را تشکیل می دهد. بنابراین اگر عده ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیهوده نکرده اند (رابینز، ۱۳۶۹) وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمانها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت ها منجر به ایجاد تعارض ما بین افراد و گروهها می شود. (R., 2007) از این رو، وجود تفاوت ها و انگیزه های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان ها از یک سو و پایداری سازمان براساس تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض های سازمانی اجتناب ناپذیر می کند. طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمانها مبتنی بر سلسله مراتب و تفاوت های عمودی و افقی، وجود نظام های اداری خشک و انعطاف ناپذیر، وجود خرده نظام ها و گروه های مختلف با اهداف و منافع مختلف، نظام ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و بالاخص سوء مدیریت ها، سازمانها را که باید افراد و گروه ها را جهت اهداف و آرمان های خود همسو و همساز کنند، بصورت نظام هایی متلاطم و آسیب پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری می باشند، در آورده اند (رابینز، استیفن، ۱۳۷۰) در تعارض که پدیده اجتناب ناپذیر زندگی می باشد، فرد هم زمان با دو تمایل معارض رو به رو است، که یکی مانع بروز دیگری می شود؛ رویدادهای بیرونی و درونی (تعارض های درونی حل نشده ناهشیار و هشیار) بسیار تنش زا هستند و سلامت آدمی را به مخاطره می اندازند. اجتناب از فشار روانی، واکنشی سازگارانه است، اما فشار روانی مستمر و غیر قابل کنترل واکنش ناسازگارانه را در بردارد. تعارض اغلب زیانبار تلقی می شود، اما گاهی باعث نمایان شدن مسایل و حل آن ها، بهبود تصمیم گیری و عملکرد، ایجاد خلاقیت و تغییر و تحول می شود. تعارض باعث ادراک های متفاوت از ارزش ها، اهداف و مقاصد فرد دیگری می شود و افراد را با مشکلات فراوانی رو به رو می سازد. (قنبری هاشم آبادی، بهرامعلی؛ مداح شورچه، راحله؛ وفاپی جهان، زهرا؛ ۱۳۸۹)

مطالعه ادبیات:

واژه تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی متفاوتی از آن مستفاد می شود. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنی مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن است، تعارض نوعی رفتار بین گروه های سازمانی تعریف می شود (جهاننده، کاظم؛ پور، مهررداد؛ ۱۳۸۴) تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می شود تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می شوند و هنوز در مورد آنها توافقی صورت نگرفته است، ایجاد می شود نهایتاً تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت اساسی نشان می دهند.

دیدگاه های متفاوت پیرامون تعارض:

به طور کلی، در مورد تعارض چند دیدگاه وجود دارد:

- **دیدگاه سنتی:** دیدگاه سنتی به تعارض به عنوان یک پدیده غیر ضرورت و بد می نگرد و آن را با واژه هایی چون بی حرمتی، انهدام و بی منطقی مترادف می داند. این مکتب فکری معتقد است که تعارض از هر نوع و به هر شکلی که باشد بد و مضموم است. طرفداران این مکتب همواره با اعتقاد به این که تعارض مضر است نظری منفی درباره اش داشته و اجتناب از آن را تجویز می نمایند. این نظریه راه را برای بررسی رفتار افرادی که آن را بوجود می آورند ساده می کند. از آنجایی که باید از تمامی انواع تعارضات احتراز ورزید بنابراین لازم است که صرفا توجه خود را به علل تعارض معطوف داشته و عملکردهای غلط را به منظور بهبود کار گروهی و سازمانی تصحیح نماییم.
 - **دیدگاه روابط انسانی:** دیدگاه روابط انسانی، تعارض را در تمام گروه ها و سازمانها یک رویداد طبیعی می داند و پذیرش آن را توصیه می کند. این مکتب فکری معتقد است که تعارض همواره بد و مضموم نیست و وجود آن در تمام گروه ها و سازمان ها یک نتیجه طبیعی و اجتناب ناپذیر است. طرفداران این نظریه به دلیل عدم امکان از بین بردن تعارض و حتی مفید بودن هر چندگاه آن وجود تعارض را توجیه می کنند. اینان معتقدند تعارض زاینده روابط انسانی و ارتباطات بوده و همچون ارتباطات برای سازمان ضروری است.
 - **دیدگاه تعامل گرا:** دیدگاه تعامل گرا اعتقاد دارد علاوه بر آنکه تعارض نیروی مثبت در گروه است ، وجود آن برای عملکرد موثر گروه نیز ضرورت دارد. در مقایسه با نظریه روابط انسانی این نظریه تعارض را به علت که گروه های هماهنگ منسجم و آرام امادگی این را دارند که به گروه های ایستا و بی اعتنا به نیاز و تغییر و نوآوری بدیل شوند تشویق می کند و معتقد است که وجود تعارض تا یک حد و میزان خاصی برای سازمان جهت کسب عملکرد مطلوب تر و کارایی بیشتر لازم می باشد. بنابراین کمک اصلی آن تشویق رهبران گروه ها و سازمان ها به حفظ حداقل تعارض مستمر است و منظور از حداقل اندازه ای است که گروه و سازمان را زنده و پویا و خلاق نگه دارد.
- امروزه انواع مختلفی از تعارض را تعریف کرده اند. مانند تعارض نهادینه شده که از ماهیت و اهداف سازمان ناشی شده و چالشی می باشد و یا تعارض نوظهور که از تعاملات رسمی و غیر رسمی کارکنان در فعالیت های روزمره منشاء می گیرد و تعارض شخصیتی که می توان آن را به عنوان عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد تعارض اشکال دیگری نیز دارد ، مانند تعارض میان فردی که زمانی آغاز می شود که یک فرد رفتار فرد دیگر را به هر طریق آزار دهنده ، تحریک کننده یا دردرسر آفرین می یابد و هم چنین می توان به

تعارض درون گروهی و میان گروهی اشاره کرد که در مورد اول منظور برخوردهای میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرآیندهای درون گروهی اثر می گذارد و در مورد دوم برخورد و مخالفت گروه ها یا تیم های کاری یا بخش های مختلف سازمان با یکدیگر مد نظر است که می تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی فعالیت های کاری را دشوار می سازد. این نوع تعارض رایج ترین آن در سطح سازمان هاست که گاهاً بسیار شدید ، کاهنده انرژی و پر هزینه است و هدایت آن برای مدیران مشکل می باشد، زیرا ممکن است مدیر خود به یکی از گروه های در حال تعارض تعلق داشته باشد. چنانچه سازمان های مختلف با یکدیگر در حال تعارض باشند به آن تعارض بین سازمانی می گویند که اغلب زمانی رخ می دهد که سازمانها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای بدست آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می کنند. تعارض کارآمد یا سازنده و تعارض ناکارآمد یا مخرب از آخرین دسته بندی های تعارض محسوب می شوند به شکلی که تعارض سازنده باید از اهداف گروه حمایت کرده و عملکرد آن را بهبود بخشد، در حالیکه اگر مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروه شود تعارض مخرب نامیده می شود. تعارض دارای فرآیندی چهار مرحله ای است . در مرحله اول مخالفت های بالقوه مانند ارتباط ضعیف ، اندازه و میزان یکنواخت کردن تکالیف محوله به اعضای گروه و طبقه بندی و تخصصی کردن وظایف و صفات شخصی موجب بروز تعارض می شود. اگر شرایط مرحله اول ایجاد ناکامی کند امکان بالقوه مخالفت در مرحله دوم به صورت عمل در خواهد آمد. اگر عضوی از گروه از روی آگاهی دست به عملی بزند که موجب ناکامی دیگری در رسیدن به هدف شود یا از پیشرفت منافع دیگران جلوگیری کند مرحله دوم یا آشکار شدن تعارض بوجود می آید. تاثیر متقابل رفتار تعارض آمیز و پیامدهای ایجاد شده نیز در مرحله سوم و چهارم اتفاق می افتد. در مقابل با تعارض مدیریت تعارض وجود دارد یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. بطور کلی مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آنها برای اثر بخشی سازمان است.

• انواع فنون مدیریت تعارض:

- **اهداف مافوق و مشترک:** اهداف نامناسب و نامشخص و متضاد زمینه ساز تعارض بوده و ان را توسعه و تشدید می نماید و برخلاف این اعتقاد وجود دارد که تعیین اهداف مافوق میان واحدهای متعارض از شدت و عمق تعارض کاسته و گاهی برای اداره بهینه آن می باشد. این فن نیاز به همکاری و هماهنگی متقابل را تشویق نموده و ارتباطات سالم را جایگزین تعارض می نماید.

- دیدگاه: هدف آرمانگرایانه‌ای دارند که آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازد. هر قدر بین هدف آرمانی و وضع موجود، اختلاف بیشتر باشد، احتمال زیاده‌تری وجود خواهد داشت که دنبال کنندگان کاریزما، آن را به دیدگاه خارق‌العاده، مدیر کاریزما نسبت دهند.

- **کاستن از وابستگی ها:** هر چه وابستگی بین دو گروه و واحد یا سازمان افزایش می‌یابد به همان میزان نیز بر پتانسیل تعارض و احتمال بروز آن افزوده می‌شود که مناسب ترین تدبیر در این شرایط برای رفع تعارض و اداره آن انتقال نوع وابستگی هاست. به طور تدریجی از متقابل / دو طرفه/ به تبعی / یک طرفه/ و از آن به وابستگی قطبی تا با این عمل ضمن کاستن از میزان وابستگی ها احتمال بروز تعارض نیز کاهش یابد.

- **گسترش منابع و امکانات:** وقتی تعارض به دلیل کمبود منابع مشترک بروز می‌نماید و یا مشکل تسهیم و بهره‌گیری متقابل از منابع مشترک بروز می‌نماید مناسب ترین تدبیر برای رفع آن افزودن بر منابعی است که طرفین به طور مشترک به آنها نیاز دارند.

- **مافوق واحد (رئیس مشترک):** ساده ترین و معمول ترین راه حل تعارضات سازمانی ارجاع آنها به یک مافوق واحد و مشترک است. استاندار در زمینه اینکه چگونه و با استفاده از چه روشی مدیران اجرایی در شرکت های بزرگ تعارضشان را حل می‌نمایند مطالعاتی انجام داده و به نتیج جالبی دست یافته است. اول- اگرچه اغلب تعارضات دلیل اقتصادی داشتند اما آنچه عامل تعارض بوده توسل به قدرت از جانب فردی مافوق طرفین بوده است. دوم- قضاوت تعارضات اغلب به بالاترین رده مدیریت اجرایی واگذار می‌شده که آن هم با صدور حکمی ساده و با استفاده از قدرت و موقعیت سازمانی اش تعارض را حل می‌نموده است.

- **جابجایی پرسنل:** محققان پیش از این نیز به منظور کاستن از اصطکاک تعارضات جابجایی و نقل و انتقال پرسنل را به صورت انفرادی و گاه گروهی و واحدی برای یک مدت کوتاه تجویز می‌نمودند اما پس از تجربیات مختلف نتیجه گرفتند که این تدبیر در کاهش شدت تعارض و افزایش تفاهم و تسریع در امر توافق موثر می‌باشد.

- تجربه فیزیکی و ساختاری: به منظور کاهش تعارضات یکی از تدابیر تجزیه گروهها یا واحدها از لحاظ سازمانی است که این عمل می‌تواند به دو شکل فیزیکی یا ساختاری به مورد اجرا گذاشته شود.

- **واحدهای هماهنگ کننده:** لارنس و لورش در مطالعاتشان دریافتند که بسیاری از سازمان ها و شرکت ها تعارضات خود را از طریق ایجاد گروهها یا واحدهای هماهنگ کننده که وظیفه برقراری تناسب و تعاون میان واحدهای متعارض را بر عهده دارند حل می‌نمایند.

- **تغییر سیستم ارزیابی و ارائه پاداش:** وایلد و الریچ معتقدند با تغییر معیار ارزیابی عملکرد از انفرادی به گروهی و جمعی آن هم به صورت مرتبط با سایر گروهها و واحدها می توان تا حد زیادی از تعارضات سازمانی کاست.
- **سیستم رسیدگی به شکایات:** از طریق ایجاد کانال های رسمی و باز استیناف می توان با رسیدگی هرچه سریع تر به تعارضات و تضاد در مراحل اولیه آنها را حل نمود و از گسترش بیشتر بسیاری از آنها جلوگیری کرد.
- **ضابطه مند کردن امور:** با ضابطه مند نمودن امور و رسمیت بخشیدن به آنها می توان رویه عمل مشخصی برای انجام هر یک از آنها تدوین نمود و برای اجرا به فرد و گروه یا واحد مربوطه ارجاع داد که با این عمل احتمال بروز تعارضاتی از قبیل رابطه مداری-ابهام در مسئولیت ها و اختیارات نابرابر کاهش می یابد.
- **طراحی مجدد مشاغل:** برخی از تعارضات سازمانی در عدم تناسب بین شغل یا شاغل آن ریشه دارد. مناسب ترین استراتژی برای انطباق بین آنها و کاستن از عدم تناسب و برخی ابهامات طراحی مجدد مشاغل و بهبود کمی و کیفی آن می باشد.
- **اخراج، ادغام و انحلال:** در برخی مواقع برای حل تعارضات فردی و گروهی راهی جزء اخراج یک یا تعدادی از افراد و یا انحلال بخش یا واحدی از سازمان وجود ندارد، لذا متخصصان علوم رفتاری معتقدند در صورتی که تعارض بسیار شدید و عمیق شده، ضمناً احتمال اشاعه آن در کل سازمان وجود داشته باشد مطمئن ترین راه برای پیشگیری از گسترش آن بریدن بخش چرکین از بدنه سالم سازمان است یا می توان از استراتژی موقت همچون ماموریت، انتقال و مرخصی طولانی استفاده کرد.

پیشینه پژوهشی:

حسین درگاهی، سید محمد هادی موسوی و گلشا شهام سال ۱۳۸۷ در تحقیقی با عنوان مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط به این نتیجه رسیدند که مدیران سازمان ها با رویکرد مدیریت تعارض می توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک های مختلف استفاده کنند. بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است.

روح الله کلهر، سودابه وطن خواه و پوران رئیسی سال ۱۳۸۶ در تحقیقی با عنوان تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان های آموزشی و نتیجه بدست آمده این می باشد که میزان هوش هیجانی مدیران می تواند عامل مهمی در شناسایی تعارض ها و اتخاذ راهبرد مناسب برای مدیریت تعارض در سازمان باشد.

سید محمد مهدی باکی هاشمی، سید عباس ابراهیمی، محسن فغرهادی نژاد و بهاره یزدی زاده (۱۴۰۰) در تحقیق صورت پذیرفته به مدیریت تعارض خط مشی در فرآیند خط مشی گذاری نظام سلامت ایران، عناصر، آثار و راهکارها پرداخته است.

هدف پژوهش ارائه عناصر موثر بر شکل گیری، آثار بالقوه و راهکارهای مدیریت تعارض خط مشی است، همچنین مضامین حاصل از آثار بالقوه تعارض شامل آثار اجتماعی، فرایندی، حاکمیتی و انعکاسی شناسایی گردید.

جعفر ممی زاده تحقیقی تیرماه سال ۱۳۷۳ با عنوان مدیریت تعارض سازمانی انجام دادند. نتایج بدست آمده این بود که تمامی سازمان ها و مدیرانشان به نوعی با مسائل تعارض مواجه اند چرا که در حوزه رفتار سازمانی شاهدیم که افراد، گروهها و واحدهایی وجود دارند که به جای همکاری و تعاون بر علیه یکدیگر اقدام می نمایند. به طور کلی تعارض می تواند حاصل هرگونه عدم توافق در بین افراد، گروهها و واحدها و سازمان ها باشد.

آفرین پیرزاده و سید بابک علوی سال ۱۳۸۹ در تحقیقی که با عنوان رابطه هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط به این نتیجه رسیدند که با توجه به اهمیت مدیریت تعارضات در سازمان های امروزی و تاثیرات مدیریت صحیح تعارض در روند پیشرفت سازمان ها، در این تحقیق سعی بر آن بود که از طریق بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنانشان در تعارض بین آنها، کارکنان را به سمت استفاده از سبک های مشترکی هدایت نمود.

مهدی شامحمدی، محمد هادی مفتاح و سید حسین شرف الدین ۱۳۹۸ مقاله ای با عنوان مدیریت تعارض های اجتماعی از نظردیدگاه اسلام با تاکید بر روابط اجتماعی به این نتیجه رسیدند که برنامه اسلام برای مدیریت تعارض های بینا فردی، دربرگیرنده ۹ محور اساسی در جهت تنظیم روابط بینا فردی و مدیریت تعارض ها این حوزه ارتباطی است. این محورها عبارتند بودند از نفی برتری هایی دروغی، تعیین حقوق متقابل، دستور به حسن خلق اجتماعی، تلطیف عواطف و اصلاح گری همگانی، ضرورت نظارت همگانی و تفکر جمعی اسلام در این راه اراده های فردی و جمعی جامعه را مد نظر قرار داده است.

رضا دین پناه و نوید نعیمیان ۱۴۰۲ در تحقیقی که با عنوان عوامل موثر بر مدیریت تعارض از دیدگاه کارکنان بانک کشاورزی شهر تهران داشته اند به این نتیجه دست یافتند که عوامل اقتصادی به تنهایی ۱۹ درصد از تغییرات سبک کنترل مدیریت تعارض، عوامل آموزشی، ترویجی و عوامل اقتصادی به طور مشترک ۶,۵ درصد از تغییرات سبک همکاری مدیریت تعارض، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی مشترک ۲,۱۴ درصد از تغییرات مدیریت تعارض را تبیین نموده اند.

منوچهره جفره و ربابه بابا بیک ۱۳۸۹ طی تحقیقاتشان به بررسی مقاله ای با عنوان استراتژی های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی پرداخته اند و در نهایت به این نتیجه رسیده اند که با توجه به روابط معنی داری بین استراتژی های مدیریت تعارض با ساختار سازمانی نیاز به آموزش، نگاه به کارکنان با دید سرمایه ای، مشارکت کارکنان و استفاده از نظرات آنان در تدوین استراتژی و نظارت های غیر محسوس احساس می شود.

مجتبی برومند، محمدرضا کوثر نشان و بهمن غلامی ۱۳۸۹ در مقاله ای که با عنوان رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض مطرح نموده بودند به این نتیجه رسیدند که پنج سبک حل تعارض اصلی که مورد استفاده شده بود عبارت بودند از رقابت، اجتناب، مصالحه، انطباق (مدارا) و مشارکت می باشد. لذا از مطالعات بررسی شده در این مقاله نتیجه گیری می شود که مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت ندارند از سبک های حل تعارض رقابت، اجتناب و انطباق پذیر استفاده می کنند.

یافته های پژوهشی:

برحسب اینکه از چه دیدگاهی به تعارض بنگریم می توانیم آن را به انواع مختلفی تقسیم نماییم، به عنوان مثال، اگر از بعد نیروی انسانی و تعداد افراد درگیر تعارض به آن بنگریم می توانیم انواع تعارضات را به سه دسته کلی فردی، گروهی و سازمانی تقسیم نماییم و اگر از بعد عملکرد (کارکرد) بخواهیم به آن بنگریم باید آن را به دو دسته کلی کارکردی و غیرکارکردی (عملکردی و غیر عملکردی) تقسیم نماییم و بالاخره اگر از بعد سازمان و سلسله مراتب آن به تعارض بنگریم لازم است آن را به دو دسته کلی افقی و عمودی تقسیم نماییم.

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 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. 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 می آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض میگویند. (میرمحمدی، سادات، ۱۳۹۰)

انواع تعرضات:

تعارض کارکردی و غیرکارکردی: با وجود اینکه تعارض می تواند تاثیرات متفاوت و گاهاً متضادی نیز داشته باشد. امروز اغلب متخصصین و اندیشمندان علوم رفتاری، تعارض را به عنوان جنبه مفید و بالقوه ای از خروجی های سازمان می دانند. بر این اساس، اگر تعارض به صورت شایسته ای خط و مشی گذاری شود می تواند بوسیله نوآوری و تغییر درآید. آنچنان که رابینز

معتقد است تعارض هنگامی مخرب است که جانشین تعاملات درون گروهی و سازمانی گردد. طبق این نظر تعارض طبیعتاً در سازمان، به طور امری عادی وجود خواهد داشت و آشکارا وجود تعدادی از تعارضات کنترل شده در سازمان تشویق می نماید و اساس این مسئله در این دیدگاه نهفته است که وجود تعداد محدود و قابل کنترلی از تعارضات برای از بین بردن رکود و خارج نمودن سازمان از حالت انجماد و دور نمودن از نزدیک بینی در امر تصمیم گیری لازم و ضروری است.

تعارضات فردی، گروهی و سازمانی: از یک دیدگاه می توان تعارضات را به سه دسته اصلی (فردی، گروهی و سازمانی) تقسیم نمود که هریک از انواع تعارضات سه گانه فوق الذکر نیز خود به اشکال متفاوتی ظاهر می شود که به شرح ذیل بیان می گردد:

تعارضات فردی: از انواع تعارضات فردی تنها به لحاظ اهمیت " تعارض نقش " اشاره می شود. تعارض در نقش هنگامی اتفاق می افتد که فرد با دستورات متناقض و متعارضی رو به رو می گردد. مثل امری که موافقت و پذیرش آن، روابط با دیگران را غیر ممکن و با مشکل مواجه خواهد ساخت، که بیشتر مواقع چنین دستوراتی به وضوح تعارض ساز می گردند. مانند هنگامی که دستورات رسیده از ناخدای یک کشتی برای یک سرباز، مستلزم عدم اطلاعات از دستورات پیشین گروهبانش (ملوان) باشد. البته همواره منبع و منشا تعارض چنین آشکار نیست مثل هنگامی که در پذیرش، یا رد یک دستور، نفوذ شخص و صحیح یا غلط بودن آن مطرح می شود.

تعارضات گروهی: تعارضات گروهی می توانند به دو شکل زیر ظهور نمایند:

- **تعارض بین افراد:** عامل اساسی این گونه تعارضات، خود بینی و عدم توجه به درست یا نادرست بودن عقاید و نظرات دیگران می باشد، جهت رفع آن بهترین راه، برقراری تعاملات منطقی بر پایه تعاون و حسن نیت کامل بین افراد (اعضا) داخل گروه می باشد که باید به صورت گام به گام پیاده شود تا حساسیت حادی در بر نداشته باشد.
- **تعارض بین فرد (افراد) یا گروه:** علت اصلی آن عدم همسویی در اهداف و قصور در انجام تعهدات می باشد. افراد در قبال انجام وظایف و مسئولیت هایشان از گروه انتظارات و توقعاتی دارند و در مقابل، گروه نیز انتظارات و توقعاتی از اعضایش دارد که اگر این انتظارات صوری و ظاهری بوده و به دور از واقعیات تبیین شده باشند و یا در ازای توقعات، تعهدات انجام نشود، تعرض آفرین خواهد بود.

تعارضات سازمانی: این گونه تعرضات را نیز می توان به سه شکل زیر مطرح نمود:

- **تعارض بین افراد:** همچون تعارض بین افراد در گروه می باشد، اما در بعدی وسیع تر، چرا که در گروه تعارض بین افراد را در سطح حداکثر افراد گروه می بینیم که این خود جزئی از مجموعه فراتر و سیستم وسیع تر، تحت عنوان

سازمان می باشد. بنابراین تعارض میان افراد هم می تواند در سطح یک یا چند گروه باشد، و هم می تواند در سطح کل سازمان، به عنوان یک سیستم باز باشد. حساسیت این نوع تعارض در آن است که می تواند از تعارض میان افراد در دو گروه تبدیل به تعارض گروه ها شده و ضربه سنگینی به پیکره گروه ها وارد ساخته و انسجام و تعاون میان آنها را کم رنگی نموده، در نهایت به کارآیی و اثر بخشی سازمان لطمه وارد سازد.

- **تعارض بین گروه ها:** این گونه تعارضات معمولاً به علت عدم تبیین روشن و دقیق خط و مشی هر گروه و یا به علت عدم هماهنگی و تعاون گروه ها جهت نیل به اهداف سازمان رخ می دهد، که می تواند منشأ قانونی و مشروع داشته باشد و یا می تواند منشأ قانونی و مشروع نداشته و احساسی باشد.
- **تعارض بین افراد با سازمان یا بین گروه ها با سازمان:** اگر دقیق تر به این نوع تعارضات بنگریم می توانیم آنها را به چهار بخش فرعی زیر تقسیم نماییم: الف) تعارض میان فرد با سازمان، ب) تعارض میان افراد با سازمان، ج) تعارض میان گروه با سازمان، د) تعارض میان گروه ها با سازمان. تعارض از انواع (الف) را می توان در قالب تعارض در نقش دید که در شرایط حاد و بحرانی تبدیل به تعرض نوع (ب) می گردد و می تواند بر واحدهای سازمانی مخرب باشد. تعارض از نوع (ج) و از نوع (د) را می توان به دو شکل مطرح کرد، ۱. زمانی که گروه (یا گروه های) مورد بررسی رسمی باشند که جهت مدیریت این گونه تعارضات باید بر پایه ضوابط رسمی سازمان عمل نمود. ۲. زمانی که گروه (یا گروه های) مورد بررسی غیر رسمی باشند که جهت مدیریت آنها باید بر تحکیم روابط و ارتباطات همت گمارد.

تعارضات افقی و عمودی:

تعارضات یا در یک رده و سطح سازمانی، به صورت افقی و یا بین دو رده و سطح سازمانی، و به صورت عمودی بروز می نماید. اگر سطوح سازمان را به دو دسته کلی صف و ستاد تقسیم نماییم انواع تعارضات را می توانیم به شرح زیر داشته باشیم:

۱. **تعارضات افقی:** تعارضاتی می باشند که محدوده به یک رده یا سطح سازمانی می گردند و عبارتند از: الف) تعارض بین یک ستاد یا ستادی دیگر (تعارض میان ستادی). ب) تعارض بین یک صف یا صفی دیگر (تعارض میان صفی)
۲. **تعارضات عمودی:** تعارضاتی می باشند که میان واحدهایی از سطوح مختلف سازمانی بروز می نماید و به تعارض بین صف و ستاد معروف اند. در رابطه با تعارضات افقی و عمودی ذکر این نکته مهم است که معمولاً تعارض حاد خوانده می شوند که به صورت عمودی میان دو واحد صفی و ستادی بروز نماید و تعارضات عادی آنهایی هستند که به صورت افقی یعنی میان دو واحد ستادی رخ دهد. ایجاد جدایی بین واحدهای صف و ستاد اغلب منجر به تعارض می گردد. علاوه بر آن بعضی اوقات تفاوت های شخصیتی و رفتاری بین مدیران آنها نیز به این گونه تعارضات حاد

دامن می زند. تحقیقات نشان می دهد که تعارض مدیران ستادی پارا فراتر از اختیارات خود گذاشته و بروظایف و اختیارات مدیران صفی دست اندازی می کنند و سعی دارند ستاد را برتر از صف نشان دهند و حال آنکه نباید چنین باشد چرا که هر دو در پی تامین اهداف سازمانی بوده و هر دو لازم و ملزوم یکدیگر می باشند.

منابع تعارض آفرین:

۱. وابستگی متقابل: بعید است که بین دو واحد یا گروه سازمانی که هیچ یک نیازی به تعامل با دیگری ندارد تعارض رخ دهد. تعارض میان واحدهای کنترل کیفیت و تولید با واحدهای تولید و فروش وجود دارد، چون این واحدها در رابطه با هم و به همدیگر وابسته اند، در صورتی که این گونه تعارضات بین واحدهای کنترل کیفیت و مالی رخ نمی دهد، چون این واحدها به یکدیگر وابسته نیستند و یا وابستگی ناچیزی دارند.
۲. تسهیم منابع محدود و مشترک: هنگامی که دو واحد در رابطه با کسب منابع کمیاب و محدود به هم وابسته باشند، به علت اشتراک آنها در کاربرد منابع و امکانات محدود سازمانی احتمال بروز تعارض میان آنها بیشتر است.
۳. وابستگی یک طرفه (تبعی): چنانچه یک گروه یا واحد سازمانی کاملاً به گروه یا واحد دیگری وابسته باشد این وابستگی یک طرفه می تواند عاملی باشد که شدت خصومت بین واحدها را افزایش داده و با ایجاد تعارض، عملکرد سازمان را تحت الشعاع خود قرار دهد.
۴. اختلاف در اهداف: این نوع اختلاف جزء آشناترین منابع تعارض می باشند. والتون و دالتون در این باره ، مثالی را به این شکل مطرح میکنند که (واحدهایی تولیدی ترجیح می دهند رشد و توسعه اقتصادی بلند مدت داشته باشند در حالی که واحدهای فروش جلب هر چه سریع تر مشتریان و کسب سود کوتاه مدت را بیشتر می طلبند). به طور کلی هرگاه افراد یا گروه ها یکسان باشند، احتمال کمتری وجود دارد که تعارض جدی و حاد میان آنها بروز نماید.
۵. اختلاف در ارزش ها و باورها و هنجارها: رفتار انسانی در هر سطحی متأثر از ارزش ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای او است، اگر میان افراد یا گروه ها اشتراک ارزشی نبوده و پیرامون هنجارها و باورها اختلاف نظر داشته باشند احتمال بروز تعارض بسیار زیاد است.

نتیجه گیری

تعارض پدیده ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمانها دارد . استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می گردد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و

ایجاد کشمکش و تنش در سازمان ها می شود . اما استفاده موثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهم ترین مهارت های مدیریتی به شمار می آید. (فرهنگی، علی اکبر؛ ۱۳۷۸) در هر صورت توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده ای دارد . اگر تعارض ها سازنده باشند موجب بروز افکار نو و خلاق می شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می آورند و درنهایت به مدیران کمک می کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آمده و کیفیت تصمیم گیری را بهبود ببخشند. افتادن تعارض در یک مسیر سازنده و کارآمد ، تا حد زیادی به چگونگی سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد . بدین معنی که اگر ستیز به گونه ای موثر تحت کنترل قرار گیرد و مدیر در مورد آن اقدام مقتضی به عمل آورد ، باعث افزایش انسجام اعضای گروه یا سازمان می شود که خود از سوی دیگر موجب ایجاد تعادل قوا میان اعضای مخالف شده و آنها را به سوی سازش و همزیستی و یا از جهت دیگر به سمت تغییرات سازمانی مناسب می کشاند. این تغییرات سازمانی و همزیستی، روحیه حل مشکلات و عادت به آن را در سازمان گسترش می دهد. در نهایت ، اگرچه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی تجویز می شود و منبع با ارزشی از انرژی آزاد شده انسانی به حساب آمده و وظیفه مدیران نیز تشویق افراد به حداقل تعارض است ، اما هدف مدیران تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد مطلوب و ایجاد جوی سالم در سازمان است. چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک می کند مورد استقبال مدیریت قرار می گیرد ، لیکن به نظر نمی رسد هیچ مدیری اجازه دهد که هرج و مرج و تنش و ناهماهنگی در سازمان بوجود آید . زیرا زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب تبدیل شود سطح عملکرد کاهش می یابد و سلامت سازمان به خطر می افتد.

منابع

۱. جهانپنده، کاظم؛ پور، مهررداد؛ (۱۳۸۴). مدیریت تعارض، روزنامه همشهری، شماره ۳۷۲۵.
۲. میرمحمدی، سادات؛ (۱۳۹۰). مدیریت تعارض، بهمن و اسفندماه ۱۳۸۰. مجله صادق ، دانشگاه امام صادق.
۳. رابینز، ا. (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
۴. قنبری هاشم آبادی، بهرامعلی؛ مداح شورچه، راحله؛ وفاپی جهان، زهرا؛ (۱۳۸۹). اثربخشی درمان شناختی و تحلیل تبدالی بر بهبود مهارت حل تعارض. مجله تحقیقات علوم پزشکی زاهدان، ص ۴۳-۴۸.
۵. رابینز، استیفن. (۱۳۷۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری ، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد/سلامی.
۶. فرهنگی، علی اکبر؛ (۱۳۷۸). ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی