

## مدیریت رفتارهای سیاسی و تعارض‌ها\*

نوشته دکتر عباس منوربان و فرشاد طبخانی

### چکیده

ایجاد نهادینه شدن و رشد مستمر سازمان‌های بشری ارتباط نزدیکی با نیازهای انسانی و شیوه‌های برآورده کردن آنها دارد. سازمان مجموعه‌ای پیچیده و متشکل از عناصری همچون نیروی انسانی، ساختار، تکنولوژی، سرمایه، اطلاعات، است و نیاز دارد تا از شیوه‌های تفکر و رویکردهای عملی کارآمد و پویا بهره‌مند شود. در دنیای امروز که بدون شک مملو از پیچیدگی‌ها، ابهام‌ها، ناپیوستگی‌ها و موقعیت‌های مملو از کشمکش، رقابت‌ها و تعارض‌هاست، نقش مدیریت اثربخش و کارآمد تبلور بیشتری می‌یابد. وضع خط مشی‌ها و راهبردهای سازمانی در این شرایط می‌تواند بالقوه پیامدهایی را در سطح نبرد منافع و هدف‌های کنشگران مختلف سازمانی از خود بر جای گذارد و ترکیب ائتلاف جریان‌های قدرت و نفوذ را در عرصه‌های درونی و بیرونی سازمان دستخوش تحولاتی عمیق کند. این راهبردها پسر نگوش و رویکردهای اجرایی مدیران تأثیر زیادی خواهد داشت به طوری که ممکن است مدیران سیاسی را سیاست‌زده و مدیران غیرسیاسی و نامتماثل به رفتارهای سیاسی را به سمت و سوی سیاسی شدن سوق دهد.

به عبارتی، چنین به نظر می‌رسد که میزان سیاسی بودن مدیران در سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های اداری با شیوه‌های مواجهه آنان با سرمایه بالقوه و بالفعل ناظر بر تعارض‌ها، رابطه معناداری داشته باشد. بررسی این مطلب در عصر حاضر که در باره عدم اتفکاک ویژگی‌های سیاسی از ماهیت سازمان‌های اجتماعی به نوعی اجماع نظری وجود دارد، می‌تواند در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشد. لذا در این مقاله بررسی رابطه بین میزان تماثل مدیران به رفتارهای سیاسی و شیوه‌های مواجهه آنان با تعارض‌های سازمانی مورد نظر است.

### مقدمه

مفوله مدیریت تعارض از جمله مباحث فوق‌العاده پز اهمیت و صاحب ادبیات غنی و پسر بساز و از جمله موضوع‌های جالب توجه و درخور تأمل به شمار می‌آید. در موضوع مدیریت رفتارهای سیاسی نیز نوشته‌ها و تحقیقات متعددی وجود دارد. وجود ارتباط و تماثل بین سیاست و مدیریت در حوزه‌های تئوری پرداز و عملی، لزوم غور و پژوهش در هستی‌شناسی آن و بررسی پیامدهای ناشی از این تعاملات را ضروری می‌سازد. بر این اساس، انتخاب آنان

توسط پژوهشگران در قالب طرحی تحقیقی و عملیاتی ساختن آن در مناطق تحت خیز جنوب - منطقه اهواز سرلوحه عمل قرار گرفت. جهت شناخت رابطه بین متغیر "میزان تماثل مدیران به سرور رفتارهای سیاسی" و متغیر "شیوه‌های مواجهه مدیران با تعارض‌ها"، پس از بررسی اهمیت و ضرورت پژوهش، رفتارهای سیاسی و مدیریت تعارض‌ها مورد بازشناسی قرار می‌گیرد و سپس نتایج حاصل از شناخت رابطه این دو متغیر در مناطق نفت‌خیز جنوب ارائه خواهد شد.

\* این مقاله براساس پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای فرشاد طبخانی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر سبک‌های مدیران در مواجهه با نفاذهای سازمانی" تهیه شده و در آذرماه ۱۳۷۹ در مرکز آموزش مدیریت دولتی از آن دفاع شده است.

### اهمیت، ضرورت و هدف پژوهش

سازمان‌ها، مجموعه‌ای متشکل از افراد و عناصری هستند که در راستای تحقق مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص، مشترک، و اتلافی با یکدیگر تعامل دارند. هدف‌ها و منافع افراد تشکیل دهنده سازمان الزماً در یک راستا نیستند و لزوماً با یکدیگر منطبق نخواهند بود. چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از کنشگران اجتماعی در سازمان‌ها حداکثرسازی تحقق هدف‌ها و منافع شخصی خود را سرلوحه عمل قرار می‌دهند و از فنون رفتارهای سیاسی نیز بهره می‌گیرند.

این رفتارها با تسرعی که دارند می‌توانند حقایق و واقعیت‌های سازمانی را کتمان یا آشکار کنند که این نهان و آشکارسازی به نوبه خود، امکان وقوع تعارض‌ها را افزایش یا کاهش می‌دهد. از طرف دیگر، سبک مدیران در مواجهه با تعارض‌ها، می‌تواند در کاهش، افزایش، یا متعادل سازی امکان بالقوه و وقوع تعارض‌ها، نقش مهمی ایفا کند و حیات سازمان را دستخوش تغییر و تحولاتی اساسی سازد.

در باب شناخت مفروضه‌های "رفتار سیاسی" و "مدیریت تعارض‌ها" می‌توان گفت که تشخیص میزان تمایل مدیران به شکل دادن به رفتارهای سیاسی و شناخت شیوه‌های مواجهه آنان با تضادها و تعارض‌ها، می‌تواند باعث شفافیت بیشتر اوضاع حاکم بر سازمان و اذعان مدیران سازمان شود و آنها را در اداره مؤثرتر رفتارهای سیاسی، تحلیل و کاربرد استراتژی‌های رویارویی با تعارض‌ها پاری رساند. از نتایج حاصل از این گونه تحقیقات می‌توان به عنوان داده‌هایی در فرایندهای همچون انتخاب و انتصاب مدیران، شناخت بهتر رفتارهای گوناگون سازمانی، و تمییز راهبردهای آسای سازمان در مقولهٔ تعاملت رفتارهای سیاسی و مدیریت تعارض‌ها بهره گرفت.

در زمینه ضرورت اجرای این پژوهش می‌توان چنین گفت که در حال حاضر، مدیریت مناطق نفت خیز جنوب تحت تأثیر استراتژی "تبدیل به شرکت تسودن"، خود را با

تغییر شکل می‌تواند مابعت سازمان را دچار تغییر و تحولاتی کند و شرایطی بالقوه را جهت سیاسی کردن سازمان، و تشدید یا کاهش میزان سیاسی بودن آن فراهم آورد؛ وزارت نفت "تبدیل به شرکت نمودن" را سرلوحهٔ عمل قرار داده است. استراتژی‌هایی همچون خصوصی سازی ممکن است نوعی احساس سردرگمی، بی‌اطمینانی، و فقدان امنیت شغلی و ثبات را برای مدیران و کارکنان سازمان به ارمغان آورد و بالطبع بستر دامن زدن به زمین‌های مملو از تضاد و تعارض را نیز فراهم آورد. شرایط حاکم بر مدیریت مناطق نفت خیز جنوب این احساس را که مجال مناسب جهت انجام یک تحقیق علمی -- کاربردی فراهم آمده است تقویت کرده، لذا اجرای این پژوهش، پاسخی به وضعیت موجود بوده است.

هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی رابطهٔ بین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی و سبک آنان در مواجهه با تعارض‌ها در مناطق نفت خیز جنوب -- منطقه اعراف است. جهت بستر سازی تحقق این هدف -- پرسش‌های پژوهش در قالب "سوال اصلی تحقیق" و "سوالات فرعی تحقیق" تنظیم شد:

سوال اصلی این بود که "آیا بین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی و گرایش آنان به استفاده از سبک کنترل در مدیریت تعارض‌ها، رابطه وجود دارد؟" سوال‌های فرعی تحقیق نیز به سه بخش تقسیم شدند که عبارت‌اند از:

- ۱- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک کنترل در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟
- ۲- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک راه حل گرایسی در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟
- ۳- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک عدم مواجهه در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟

### وقته‌های سیاسی دو ساله

محت و رفتارهای سیاسی<sup>۱۱</sup> و اصولاً طرح مقوله سیاست و مدیریت به عنوان یکی از بحث‌های نخبه‌ترین مقالات است که در بین مدیران و محققان علوم اجتماعی - مدیریتی شناخته شده است. در حالی که در گذشته‌ها به عنوان موضوعی برای بحث و مباحثه در جلسات و کلاس‌ها مطرح می‌شد، اما در این دو دهه اخیر به قدری اهمیت یافته است. در حالی که در گذشته به عنوان موضوعی برای بحث و مباحثه در جلسات و کلاس‌ها مطرح می‌شد، اما در این دو دهه اخیر به قدری اهمیت یافته است. در حالی که در گذشته به عنوان موضوعی برای بحث و مباحثه در جلسات و کلاس‌ها مطرح می‌شد، اما در این دو دهه اخیر به قدری اهمیت یافته است.

مطرح کرد، وودرو ویلسون (Woodrow Wilson) بود که در کتاب خویش با عنوان «مطالعه اداره»<sup>۱۲</sup> بر تفکیک سیاست‌گذاری از اجرا و بسطی طرفی سیاسی حوزهٔ مدیریت و روابط آن با امور تأکید کرده‌ها مرموع نظری و رویکردهای عملی ویلسون مورد انتقاد قرار گرفت و دوباره وادو (Dwight Waldow, 1964) با مطرح کردن این نکته که سیاست بهتر مدیریت است، نیز جدایی بین سیاست و مدیریت را به زیر سؤال برد و ادعا کرد که تفکیک سیاست و مدیریت در حوزهٔ تئوری پردازی ممکن است اما در عمل ناممکن است. از طرف دیگر، فالتان به بحث کردنگ شدن مرز حیالیه بین سیاست و مدیریت<sup>۱۳</sup> معتقد است که با فرض جدایی دو حوزهٔ سیاست و مدیریت از یکدیگر، شرایط واقعی حاکم بر اداره سازمان‌ها حاکی از این است که مدیران ایرانی نه تنها به طور فزاینده‌ای در خط مشی‌گذاری‌ها شرکت دارند بلکه با بهره‌گیری از تخصص بالای حرفه‌ای خود، موجب هدایت فرایند خط مشی‌گذاری در سازمان‌ها را فراهم آورده‌اند و به سستی می‌توان مدیران را از ورود به حرمهٔ سیاست‌گذاری و فرایند سیاسی سازمانی منع کرد. لذا آنچه امروزه می‌توان به عنوان یک واقعیت حاکم بر سازمان‌ها از آن یاد کرد همان استعاره‌ای است که

سازمان در آن به مثابه یک سیستم سیاسی و مجموعه‌ای از کنش‌ها و جریان‌های قدرت ترسیم شده است و نمی‌توان سازمان را صرفاً به مثابه سیستم غیرسیاسی و صرفاً بروکراتیک - اجرایی محض تلقی کرد. تعاریف مختلفی از رفتارهای سیاسی ارائه شده است. مایز و آلن (1977) معتقدند که رفتار سیاسی عبارت است از نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیر قانونی جهت حصول به نتایج غیرمجاز و غیرقانونی.

کوبین (1980) رفتار سیاسی را شامل فعالیت‌هایی می‌داند که عمدتاً برای افزایش قدرت قانونی یا قدرت مرجعیت افراد و گروه‌ها به کار گرفته می‌شوند (به نقل از مقبیس، ۱۳۷۷). فیگر (1981) نیز معتقد است که رفتار سیاسی عبارت است از نفوذ ارادی و عمدی افراد یا گروه‌ها در موقعیت تضاد، برای افزایش منافع خود یا محافظت از آن (به نقل از مقبیس، ۱۳۷۷).

می‌توان چنین گفت که رفتارهای سیاسی می‌توانند هم در بُعد کارکردی خود از طریق روش‌های همچون کنش، سلب‌کردن و چانه‌زنی... موجبات کاهش و یا تعدیل تعارضات مختلف سازمانی را فراهم آورند و هم در بُعد غیر کارکردی خود، رویکردهایی همچون دورویی، سنگ اندازی، خریک‌کاری، و تهدید چندگانه به چند سازمان و قالب‌های ناسالم را تشدید و تضادهای حاکم را تعمیق کند.

بازاری‌های سیاسی، نشانگر حرکت به سوی تحقق هدف‌ها یا پاسخگویی به الزام‌های سیستم ارزشی خاص است که بر فرد، گروه‌ها یا سازمان‌های درگیر در بازاری حاکم است. این حرکت می‌تواند خزانده، ترفنده، مقطعی، فراگیر، خشن، یا مسالمت‌آمیز باشد. رفتارهای سیاسی ممکن است موجبات تسهیل تحقق بعضی از مقاصد یا تحقق نیافتن هدف‌های دیگر و یا تأخیر در تحقق آنها را به دنبال داشته باشد. اما به هر حال، درک قواعد و چارچوب‌های حاکم بر شکل‌گیری رفتارهای مذکور، امری کاملاً حیاتی است. این ادعا نیز درست به نظر می‌رسد که هیچگونه نگرش مطلق

می‌کند، تسلط عامل سیاسی در شرایط قفلان هر گونه تنظیم در سازمان‌های رسمی و قراردادی است؛ سازمان سیاسی، بهترین نوع تشریح سازمان بر اساس قدرت و نه بر اساس ساختار است (احمدی‌پور، ۱۳۷۵). بارون (Baron, 1990) معتقد است حذف رفتارهای سیاسی از امور سازمانی ناممکن است اما مدیران می‌توانند چند کار بکنند از جمله: روشن کردن انتظارات شغلی، باز کردن فرایند ارتباطات، ایفای نقش الگوی خوب برودنه، مواظب بازیگران سیاسی بودن، و پیوند دادن هدف‌های فردی و سازمانی جهت معنوسازی آن‌ها.

### تعارض در سازمان

تعارض در سازمان‌ها از جمله موضوع‌هایی است که توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. به عنوان مدخلی به بحث تعارض لازم است یادآوری شود که سازمان مجموعه‌ای از عوامل انسانی، فنی، ساختاری، تکنولوژیکی و محیطی است که کلیت آن را تشکیل می‌دهد. در یک تعریف اولیه، تعارض‌ها یا تنش‌ها کاهش یا تعدیل آنها را فراهم آورد. به علت نقش محوری نیروی انسانی به عنوان رکن اصلی در میان عوامل تشکیل دهنده سازمان‌ها، در اینجا سعی می‌شود تا از دیدگاه افراد سازمان و هدف‌های آنان به این مقوله نگرش شود.

افراد تشکیل دهنده سازمان‌ها، هدف‌ها و منافع متعددی دارند که تلفیق هدف‌هایشان با یکدیگر و دیگر مجموعه هدف‌های مطرح در سیستم کلان مدیریتی الزاماً هماهنگی را به ارمغان نخواهد آورد. به طور کلی می‌توان دو نوع هدف را در سازمان مطرح کرد:

۱- بیرونی

۲- درونی

منظور از هدف‌های بیرونی، آن دست از مقاصد که عناصر بیرون از سازمان همچون گروه‌های ذی‌نفع،

ناظر بر مثبت یا منفی بودن کارکردهای رفتارهای سیاسی در سازمان صحیح نباشد؛ زیرا سازنده یا مخرب بودن بعد عملی رفتارهای سیاسی در سازمان تابع شرایط و اقتضاها، و عوامل فردی و سازمانی است.

مدیران با برخورداری از نگرشی کارکردگرایانه و سازنده نسبت به رفتارهای سیاسی می‌توانند امکان تبدیل تهدیدهای این گونه رفتارها را به فرصت فراهم سازند. به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به مقوله رفتارهای سیاسی ممکن است در تبدیل نقش‌های منفی آن رفتارها به سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی، نقش کاملاً کارساز ایفا کند.

عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای سیاسی را می‌توان به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم کرد، (Nelson, et. al, 1997) از عوامل فردی مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای سیاسی می‌توان به این موضوع‌ها اشاره کرد: خودکنترلی زیاد، کنترل درونی، سرمت زیاد، به کار گذاشتن سرمایه سازمانی، گزینه‌های شغلی و انتظار موفقیت. از عوامل سازمانی می‌توان به مواردی همچون تخصیص مجدد منابع، فرصت‌های ارتقا، اعتماد کم، ابهام نقش، سیستم مبهم ارزیابی عملکرد، پساواش ذهنی، تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک، فشار کار زیاد، مدیران عالی از خود راضی، و... اشاره کرد.

در حقیقت، میزان تمایل مدیران و کارکنان سازمان را به بروز رفتارهای سیاسی نمی‌توان صرفاً ناشی از عاملی مطلق دانست. لذا به نظر می‌رسد که ارائه‌نگاهی کلیت نگر به چگونگی ظهور رفتارهای سیاسی و تفسیر متغیرهای اثرگذار بر آن مناسب‌تر باشد.

جایگاه سازمان‌ها را می‌توان به لحاظ سیاسی بودن در یک پیوستار مشخص کرد که در منتهی‌الیه سمت راست آن میزان حداکثر سیاسی بودن سازمان و در سمت چپ، حداقل میزان سیاسی بودن و نشان می‌دهد و در حد فاصل بین این دو، میزان سیاسی بودن سازمان در نوسان است. فی‌الواقع،

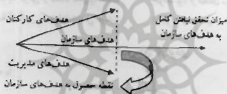
آن آمار و مقاصد کلی سازمان تحقق نمی‌یابد. لذا طرح هدف‌های مدیریت، جدای از هدف‌های سازمان، با این نگرش موجه جلوه می‌کند.

### ج) هدف‌های کارکنان: کارکنان هر سازمان از جنب

مهمترین عناصر تشکیل دهنده آن سازمان محسوب می‌شوند. بی‌توجهی به تحقق نیازها و هدف‌های مورد نظر کارکنان از جانب سازمان و مدیریت می‌تواند تحقق یافتن کامل هدف‌ها را موجب شود. به عبارت دیگر، تحقق مقاصد کلی سازمان، برآیندی است از چگونگی سازماندهی جهت تحقق هدف‌های مدیریت و کارکنان. از مجموع تحقق این دو نواح هدف، به نقطه‌ای خواهیم رسید که عبارت است از میزان حصول به هدف‌های

مستقل و... دنبال می‌کنند. تأثیر اقدامات عناصر برون سازمانی می‌تواند متشی سازمان را در تعقیب هدف‌های درونی تحت تأثیر قرار دهد؛ لذا سازمان‌ها نمی‌توانند و نباید - نقش این گونه عناصر را در مجموعه سیاست‌گذاری‌ها و اجرای امور از نظر دور کنند. سازمان‌ها باید ضمن مدیریت مؤلفه‌های درونی به شکل انریخش و هوشیارانه به انبار مؤلفه‌های برون سازمانی بپردازند، نه‌بندهای آنها را حتی و از فرصت‌های پیش آمده حاصل از فعالیت آنها بهره‌برداری و روی آن سرمایه‌گذاری کنند.

منظور از هدف‌های درونی مقاصدی است که در درون سازمان مطرح و ناظر بر مؤلفه‌های درونی سازمان است. در این زمینه می‌توان به سه نوع هدف اشاره کرد:



### نمودار شماره ۱. نقش هدف‌های کارکنان مدیریت و میزان تحقق هدف‌های سازمان

کلی سازمان (ارجوع شود به نمودار شماره ۱).

در پاره‌ای از موارد، نه تنها تحقق هدف‌های کلی سازمان، روندی مثبت و رو به جلو ندارد بلکه اگر بین هدف‌های کارکنان و مدیریت ناهماهنگی وجود داشته باشد ممکن است این روند منفی و بازدارنده نیز بشود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که تبدیل روند منفی تحقق هدف‌ها سازمان به روندی مثبت و افزایشی، هدفی کلیدی است که در مسئله بهره‌وری مطرح است و ارتقای مستمر بهره‌وری نیز نقطه‌نهایی جهت گیری بنیادین مدیران سازمان قلمداد شده است. تضاد در هدف‌ها و منافع کسب‌کنندگان مختلف در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز بروز تعارض‌های عملکردی مختلفی شود. رلییز (۱۹۹۱) معتقد است که تضاد فرآیندی است که در آن، شخص دانسا در تلاش است تا کوشش‌های دیگری را از

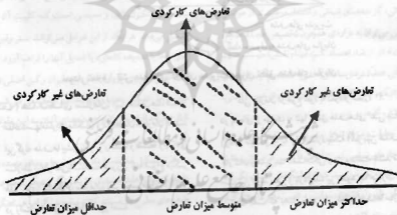
**الف) هدف‌های سازمان:** این هدف‌ها شامل مقاصد سهامداران، مالکان و ذی‌نفعان سازمان است. این گونه هدف‌ها بیشتر ناظر بر رسالت و فلسفه وجودی سازمان ناظر می‌باشند به طوری که انواع دیگر هدف‌های کسب‌کنندگان سازمان، زیر مجموعه‌ای از آن و در راستای تحقق آن قابل تصور است.

**ب) هدف‌های مدیریت:** این هدف‌ها شامل مقاصد مدیریتی است که به مثابه و گسای سهامداران و مالکان مؤسس سازمان عمل می‌کنند. فرض مفلاسی آن است که مدیران اصولاً باید در جهت هدف‌های سازمانی حرکت کنند. اما تجربه نشان داده است که عواملی همچون قدرت طلبی، منفعت طلبی، و سردجوبی لذا، گسخته مدیریت‌ها بشری به وجود می‌آورد که در

می‌تواند عنصری سازنده باشد اما به نوعی، عمدتاً وقوع آن را در سازمان، نامیون و موجب خسرد می‌دهد و به عبارت دیگر بعد غیر کارکردی تعارض را بیش از منافع آن می‌داند. در نگرش سوم که دیدگاه تعامل‌گرایس است، تضاد امری بدیهی پنداشته می‌شود که می‌تواند هم سازنده و هم مخرب باشد. در این دیدگاه، نمی‌توان به طور قاطع بیان کرد که تضاد ذاتاً خوب است یا بد، بلکه مهم آن است که در چه زمانی، چگونه و با وجود چه اقتضاهایی، مدیریت آن صورت گیرد. به عبارت ساده‌تر، در این دیدگاه به مدیران توصیه می‌شود که به فکر ریشه کن کردن تعارض نباشند بلکه تزیین شرایط تضاد آور و انبیز در نظر گیرند؛ این موضوع شرط تسهیل سازندگی، نخر کنه‌زایی، و پویایی سازمان است. لذا نقش مدیران در این نگرش، عبارت خواهد بود از متعادل سازی تعارض‌ها در سطح حکمرانی (رجوع شده به نمودار شماره ۲)

طریق مانع‌تراشی، تحت تأثیر قرار دهد که نتیجه آن، خستگی و ناکامی طرف مقابل از تحقق مقاصد و هلاقی خود خواهد بود. پورتام، (به نقل از مفیسی، ۱۳۷۷) نیز تضاد را وضعیت می‌داند که در آن، افراد متعاضل، در زمینه هدف‌های اصلی، هدف‌های فرعی و ارزش‌ها با یکدیگر اختلاف دارند و هر یک، دیگری را به مثابه مضمی بالقوه بازدارنده در حصول به مقاصد خویش تلقی می‌کند. نلسون و کوویک (۱۹۹۷) نیز تضاد را هر وضعیتی می‌دانند که در آن، هدف‌ها، نگرش‌ها، احساسات، یا رفتارهای ناهمگون منجر به بروز ناهماهنگی یا مخالفت بین دو یا چند جناح در گیر شود.

نوع نگرش مدیران به مقوله تعارض در سازمان را می‌توان به سه دسته سنی، روابط‌سنی، و تعامل‌گرا تقسیم کرد. نگرش سنی، اساساً به نوعی از تضاد مخرب انتقاد دارد و برور آن را نقطه آغازین به خطرقتانختن حیات



نمودار شماره ۲. تعارض‌های کارکردی و غیر کارکردی و نقش مدیران در متعادل سازی میزان آنها

Source: Stephen P. Robbins, (1991), P.448

آندرو هرشل (۱۹۹۷) معتقدند که به طور کلی دو نوع تضاد در سازمان وجود دارد: تضادهای نهادینه شده<sup>(۳)</sup> که

سازمانی می‌دهد؛ لذا مسئولیت مدیران سازمان در این راستا عبارت خواهد بود از جلوگیری از بروز تعارض. نگرش

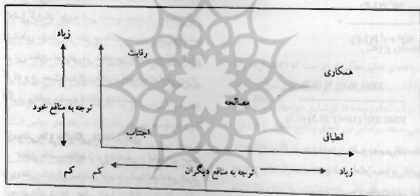
مدیریت باید مساهمی خود را به جای حصول به هدفهای گروههای فرضی، به هدفهای کلی متمرکز و منطوق کند. پس از آن باید کوشش شود تا با سادگی ارتباط و تعامل بین گروهها افزایش یابد و برای گروههایی که با یکدیگر تشریک مساهمی می کنند سیستم پاداش شخصی به وجود آید سپس باید این تجربه را در بخشهای مختلف به کار برد تا اساس هدفی و نظام بین گروهها گسترش یابد.

کیثت توماس پنچ استراتژی عمده و اجرایی مدیریت تعارضها ارائه کرده است که عبارتند از: استراتژی اجتناب، استراتژی رقابت، استراتژی مصالحه، استراتژی همکاری و استراتژی تطبیق (به نقل از هرسی و بلاچارد، ۱۳۶۹). در نمودار شماره ۳، مجموعه استراتژیهای مذکور

تضادهای نوظهور<sup>۱۱</sup> که شکل گیری آنها از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره است.

تعارض ممکن است در سطوح مختلفی به وقوع بپیوندد، سطوح وقوع تعارض عبارتند از:

- ۱- تضادهای سطح دون - فردی: که در دون فرد رخ می دهند، از جمله ناکافی و تضاد در هدف؛
- ۲- تضادهای سطح بین فردی: وقوع تضادها در سطح یک گروه؛
- ۳- تضادهای سطح بین گروهی: که در بین گروهها رخ می دهد از جمله تضادهای وظیفه‌ای و تعارضهای صف و ستاد؛
- ۴- تضادهای سطح بین سازمانی: که در بین سازمانها رخ می دهد.



نمودار شماره ۳. استراتژیهای مواجهه با تعارض از دیدگاه کیثت توماس

منبع: هرسی و بلاچارد (به نقل از میس، ۱۳۷۷)

پسین توجه به منافع دیگران و توجه به منافع خود روی دو محور افقی و عمودی نشان داده شده است.

پوتنام و ویسون (به نقل از میس، ۱۳۷۷) نیز در مطالعه و پژوهش علمی خود روی ۳۶۰ نفر از مدیران، استراتژیهای پنجگانه مذکور را در قالب سه استراتژی کلی مطرح ساختند که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است:

در پژوهش حاضر، چهارچوب نظری تعامل گرابان به

در عمل، ممکن است مدیران در مقابله با انواع تضادهای سازمانده یا مخرب از یک یا چند راهبرد بهتر بگیرند و این خود می تواند تأییدی از شبکه مدیر، شرایط نیروی انسانی، سازمان و تضادها باشد. ادگار شاین معتقد است که کاهش تعارض بین گروهها پس از به وجود آمدن آن مشکل است، بنابراین مطلوب آن است که از همان ابتدای کار از وقوع آن جلوگیری شود (به نقل از هرسی و بلاچارد، ۱۳۶۹). این کار ممکن است به چند شکل صورت گیرد: مقدم بر همه،

## جدول شماره ۱۶. استراتژی‌های سه گانه مواجهه با تعارض‌ها

استراتژی اول: راه حل‌گرایی	شامل استراتژی‌های همکاری و مصالحه‌گرایی
استراتژی دوم: عدم مقابله	شامل استراتژی‌های اجتناب و سازش
استراتژی سوم: کنترل	شامل استراتژی رقابت

منبع: پوتنام و ویلسون (به نقل از طیفی، ۱۳۷۷)

عنوان طرح نظری تحقیق مورد گزینش قرار گرفته است. در ادامه دلایل این انتخاب، به ذکر این نکته بسنده می‌شود که با توجه به واکنش حاکم بر سازمان‌ها این گونه به نظر می‌رسد که وجود تضاد در سازمان‌ها امری بدیهی و هادی است و تعارض به رغم این تصور که همیشه مخرب و منفی است، می‌تواند سازنده باشد که دیدگاه نظری "تعادل‌گراییان" مؤید این مطلب است. از آنجایی که تضادهای سازمانی در سطوح مختلفی به وقوع می‌پیوندد، در این تحقیق، تعارض در سطح بین فردی مدنظر قرار گرفته و در بحث استراتژی‌های مواجهه با تعارض نیز از الگوی پوتنام و ویلسون استفاده شده است.

## آزمودنی‌ها و چگونگی انتخاب آنان

تحقیق حاضر، مطالعه از نوع توصیفی - کاربردی است و پژوهش به روش پیمایشی (زمینه پساب) انجام می‌شود. آزمودنی‌های پژوهش حاضر شامل ۳۰۰ نفر مدیران مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز - در سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی (سرپرستی) است. با توجه به تضاد زیاد مدیران در این منطقه و دیگر محدودیت‌های ناظر بر انجام دادن تحقیق، نیاز به نمونه‌گیری از کل جامعه احساس می‌شود. از این میان با توجه به فرمول نمونه‌گیری زیر، ۱۷۰ نفر به عنوان نمونه تحقیقی درنظر گرفته شدند:

$$n = \frac{Nt^2 P(1-P)}{Nd^2 + t^2 P(1-P)}$$

حجم جامعه: N

نصف فاصله اطمینان (خطای نهمین): d  
نسبتی از جامعه که حاضر صفت معینی هستند: p  
میزان خطای نمونه‌گیری: t

$$n = \frac{Nt^2 P(1-P)}{Nd^2 + t^2 P(1-P)} = \frac{300(1.96)(0.5)(0.5)}{300(0.05)^2 + (1096)^2(0.5)(0.5)} = 168.4$$

روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت ساده تصادفی است. نام افراد دارای سمت‌های مدیریتی از بین لیست کامپیوتری فهرست مدیران و سرپرستان انتخاب شد. در این تحقیق ۱۷۰ پرسشنامه توزیع گردید. بیست پرسشنامه طی مطالعه مقدماتی مورد استفاده قرار گرفت که ۱۵ پرسشنامه برگشت داده شد. سپس ۱۵۰ پرسشنامه باقیمانده نیز پس از تحلیل‌ها و اصلاحات لازم در مطالعه مقدماتی توزیع شد که ۱۲۹ پرسشنامه از کل پرسشنامه‌های ارسالی، دریافت گردید. این میزان ۷۵ درصد از کل ۱۵۰ پرسشنامه است که قابل دفاع جلوه می‌نماید.

در تحقیق حاضر از دو پرسشنامه استاندارد به عنوان ابزارهای پژوهش بهره گرفته شد. پرسشنامه اول وا پوتنام و ویلسون طراحی کرده‌اند که ناظر بر سنجش مؤلفه‌های ناظر



۱- مشخص کردن شبکه دویسارویی مدیران با تعارض‌ها؛

۲- تعیین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی در منطقه نفت خیز جنوب اهواز.

لذا نتایج حاصل حاکی از رد سوال اهم تحقیق است و هیچگونه رابطه‌ای بین دو متغیر مستقل و وابسته نیز مورد تأیید قرار نگرفت. همچنین پیرو تأیید نشدن سوال اهم تحقیق، رابطه‌ای متضاد بین متغیرهای سوالات فرعی نیز مشاهده نشد لذا به طور کلی به نظریه‌ی مدل نتایج حاصل با توجه به ماهیت پژوهش‌های کاربردی، قابل دفاع و قابل توجه علمی باشد.

در شرایطی که مدیریت مناطق نفت خیز جنوب دستخوش تغییر و تحول است، چنین به نظر می‌رسد که کارکنان و به ویژه مدیران سازمان، به دنبال کسب منابع قدرت، حداکثر کردن منافع فردی، و تلاش برای تحقق هدف‌های فردی باشند. اما نتیجه حاصل از این مطالعه در خصوص "میزان تمایل به رفتارهای سیاسی" حاکی از تمایل کم و با متوسط مدیران و کارکنان به رفتارهای سیاسی است. از سوی دیگر، شبکه غالب مدیران در مواجهه با تشدد به شبکه راه حل گرایسی (میانگین = ۴/۵۷) است که تناسب قابل توجهی با میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی در مناطق نفت خیز جنوب دارد. لذا به نظر می‌رسد که "شبکه راه حل گرایسی" به عنوان الگویی در حد فاصل شبکه کنترل و شبکه عدم مواجهه که می‌تواند تا اندازه‌ای قابلیت مدلار و تا حدی اجتناب‌گرا باشد، الگویی فایده‌مند در قلمرو مورد بررسی است.

از این گونه نظر می‌رسد تناسبی منطقی بین "الگوی تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی" با "شبکه راه حل گرایسی" در مدیریت تعارض، در منطق نفت خیز جنوب وجود دارد. بنابراین، با توجه به حضور مدیری که در مواجهه با تشدد‌ها و تعارض‌ها غالباً از "راه حل گرایسی" استفاده می‌کند، به نظر می‌رسد اتخاذ راهبردی که بتواند حافظ وضع موجود باشد و

دوم را ای. جی. دورین طراحی کرده است که حاوی ۱۹ سوال ناظر بر سنجش تمایل افراد به رفتارهای سیاسی است. اعتبار پرسشنامه‌های فوق با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۷۵ و ۷۴ درصد است که در مرحله پیش‌آزمون به دست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل آماری پرسش‌های پژوهش و همچنین در راستای تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا از روش‌های توصیفی و سپس جهت تحلیل آماری آنها از آزمون  $t$  دو گروه مستقل و آنتالیز واریانس استفاده شد. ضمناً جهت توصیف میزان و درجه همبستگی بین متغیرهای موجود در تحقیق، از روش رگرسیون خطی بهره‌گیری شده و از نرم افزار S.P.S.S در محاسبات استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که ۷۱٪ نفر از مدیران (۵۱/۷۴ درصد) دارای تمایل کم به رفتارهای سیاسی و ۵۸٪ نفر دیگر (۴۴ درصد) دارای تمایل متوسط به رفتارهای سیاسی هستند. براساس این تحقیق و نتایج حاصل از آن، این گونه به نظر می‌رسد که در میان مدیران تحت مطالعه در پژوهش حاضر، تمایل زیادی به بروز رفتارهای سیاسی وجود ندارد. شبکه غالبی که مدیران در مواجهه با تشدد‌ها از آن بهره برده‌اند، شبکه راه حل گرایسی است که نه همچون شبکه کنترل، رقابتی و چالشی است و نه همچون شبکه عدم مواجهه، خالی از انگیزنده‌های رفتاری. در این تحقیق، هیچگونه رابطه‌ای بین دو متغیر "تمایل به رفتارهای سیاسی" و "سبک‌های مواجهه با تعارض" مشاهده نشده است. اما می‌توان گفت که چون این پژوهش به دنبال چشم‌اندازی عملگرایانه و کاربردی به شرایط موجود در مناطق نفت خیز - منطقه اهواز بوده است این احتمال نیز وجود دارد رابطه بین این دو متغیر در سازمان‌های دیگر و تحقیقات کاربردی دیگر دیده شود. به نظر می‌رسد که این تحقیق به طور کلی نتوانست است به دو هدف عمده دست یابد:

امکان بروز تغییرات را از طریق مشارکت عمومی کارکنان و مدیران فراهم سازد، باعث کاهش و یا تعدیل تعارضات و برخوردهای فردی، گروهی، و سازمانی خواهد شد.

نخواهد کرد.

۲- امکان اینکه پرسشنامه جستجوی مسائل خاص را در نظر داشته و برداشت پاسخ دهندگان از سؤالها با آن تفاوت داشته باشد.

۳- به نظر می‌رسد جهت سنجش میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی، پرسشنامه به تنهایی نمی‌تواند ابزار مناسب و کامل باشد، زیرا عوامل مورد پرسش پیچیدگی خاصی برخوردارند که استفاده از روش‌های دیگر نظیر معاحسه با روش طوفان مغزی را اجتناب ناپذیر می‌سازند □

### محدودیت‌های پژوهش

به رغم تلاش پژوهشگران در غلبه بر مشکلات و موقع متعدد تحقیق، به نظر می‌رسد هنوز محدودیت‌هایی در این زمینه مشاهده می‌شود که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- اعتقاد نداشتن پرسش شوندگان به نتایج عملی تحقیقات پرسش شوندگان به ویژه به این نکته اشاره می‌کند که نتایج حاصل به بهبود شرایط آنان کمک می‌کند

### پی‌نوشتا

- (1) Political Behaviours
- (2) Politics- Administration Dichotomy
- (3) The Study of Administration
- (4) Politics – Administration Blurring Argument
- (5) Institutionalized Conflicts
- (6) Emergent Conflicts

### منابع

#### الف - فارسی

- خامسی‌پور، محمدجواد. هدایت و سرپرستی انویشتن، اهواز، انتشارات سادان، ۱۳۷۵.
- مفیدی، سید محمد. سازمان و هدایت: رویکردی پژوهشی، چاپ اول، نشر نرگه، ۱۳۷۷.
- نصر اصفهانی، حنی. "رفتار سیاسی در سازمان"، تقدیمی، تهران، شماره ۷۵، شهریورماه، ۱۳۷۶، ص ۲۷.
- فرسی، پاول و بلا نچارد، کینت. هدایت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، چاپ سوم، سال ۱۳۶۹، ص ۳۷.

### رتال جامع علوم انسانی

#### ب- انگلیسی

- Herschel, Andrew. **Organizational Communication, Empowerment in a Technological society**, New Delhi, Mifflin Company, 1997, 234-42.
- Nelson, L. Derba; Campbell, Quick James, **Organizational Behaviour**, West Publishing Company, 2nd Edition, 1997, P 378.
- Robbins, Stephen P., **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, Prentice- Hall Publications, 1991, p.428.