

# مدیریت تعارض

دکتر سید محمد میرکمالی

## مقدمه

مقاله حاضر کوششی در روشن ساختن مفهوم تعارض، و مدیریت تعارض، جنبه‌های مثبت و منفی و علل پیدایش این پدیده سازمانی است.

یکی از موضوعاتی که فکر بسیاری از مدیران را به خود مشغول می‌دارد تعارض است. مدیران، معمولاً نسبت به تعارض نگرش منفی دارند، و از آن هراسان و گریزانند.<sup>۱</sup> علت اساسی این ترس، بی‌اطلاعی آنها از ماهیت و ویژگیهای تعارض است. تعارض به علل مختلف در سازمان رخ می‌دهد. عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی، عدم برابری و بی‌عدالتی و بسیاری از عوامل دیگر، می‌توانند سبب بروز تعارض گردند.

**الف - تعاریف و مفاهیم، تعارض و مدیریت تعارض**  
از تعارض تعاریف زیادی شده است که در حدی که برای این نوشته کافی است به چند تعریف اشاره می‌شود. کوتاه‌ترین تعریف از تعارض «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه»<sup>۲</sup> می‌باشد. در تعریف دیگری، تامپسون (Thompson)، هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سرزند، تعارض می‌داند.<sup>۳</sup> توماس (Thomas) از صاحب‌نظرانی است که در موضوع تعارض کار زیادی انجام داده است. او در تعریف خود تعارض را شرایطی می‌داند که در آن، مسائل مورد توجه دوطرف، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسند.<sup>۴</sup> در تعریف توماس اصطلاحات زیر به کار گرفته شده است که دارای اهمیت است:

اگر چه ممکن است برخی از عوامل در بستر زمان و مکان یا به خاطر رفتار مدیر، کارمندان، و شرایط خاص، سبب بروز مشکلات، موانع، و درگیری‌ها شوند، ولی الزاماً وجود تعارض را نباید زیان‌آور و مخمل کار سازمان دانست. بسیاری از صاحب‌نظران ترس مدیران و به وجود آمدن مکانیزم‌های دفاعی در آنها را غیر ضروری می‌دانند؛ و معتقدند که بروز تعارض در سازمان و مدیریت نه تنها طبیعی است، بلکه مفید و قابل استفاده نیز می‌باشد.

۱- شرایط - شرایط، حالت، موقعیت، یا وضعی است که الزاماً به معنی رفتار نیست. تعارض می‌تواند بدون درگیری و نزاع و یا جنگ و درگیری وجود داشته باشد. نزاع یا جنگ، تنها یکی از اشکال یا حالت‌های تعارض است. هنگامی که زن و شوهری احساس خوشبختی کاملی از زندگی با یکدیگر ندارند، ولی با وجود این، بدون درگیری یکدیگر را تحمل می‌کنند، در تعارض هستند.

مفید و قابل استفاده بودن تعارض بستگی به شناخت مدیر از ویژگی‌های تعارض، علل شکل‌گیری آن، و همچنین توانایی و آمادگی خود او در حل تعارض دارد. با این دیدگاه، مدیر می‌تواند با تکیه بر یافته‌های مدیریت تعارض، اولاً، زمینه‌ها و عوامل به وجود آمدن و شدت گرفتن تعارض را تحت کنترل قرار دهد، و از بروز ناخواسته آن پیشگیری به عمل آورد، ثانیاً، مدیر می‌تواند از بسیاری از تفاوت‌ها، مخالفت‌ها، و کشمکشها، در تشخیص نیروهای بالقوه، استعدادها، و همچنین در شناخت تنگناها و اشکالاتی که در سازمان و مدیریت وجود دارد، بهره‌کافی بجوید.

۲- مسائل مورد توجه - مسائل مورد توجه به چیزهای مختلفی اطلاق می‌شود که مورد توجه یا علاقه فرد یا گروه باشد. مسؤولیتی که کسی یا گروهی پذیرفته است، مجموعه ارزش‌ها و اعتقاداتی که

افراد دارند، عواطف، احساسات، و نیازهای افراد و گروه‌ها، و بالاخره اظهار نظرهایی که درباره چیزها ارائه می‌دهند، از مسایل مورد توجه هستند.

۳- طرف‌ها- اصطلاح «طرف‌ها» به این مفهوم است که تعارض می‌تواند بین اشخاص، گروه‌ها، سازمان‌ها، ملل، و حتی در سطوح پایین‌تر یعنی بین جنبه‌های مختلف شخصیت یک فرد، و یا بین فرد و عوامل محیطی، اتفاق بیفتد.

۴- به نظر رسیدن - منبع اساسی نگهداری تعارض، فکر و مغز افرادی است که آن را تجربه می‌کنند. تعارض، مستقل و خارج از وجود افراد به وجود نمی‌آید. به عنوان مثال، اگر فردی بنا به دلایلی با افکار و اعتقادات شخصی دیگری مخالف باشد و فرد دوم نداند که فرد اول با نظرات و افکار او مخالف است، در حالی که فرد اول احساس تعارض می‌کند، فرد دوم چنین ادراک و یا احساسی ندارد.<sup>۵</sup>

رابینز (Robbins) می‌گوید، تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده، سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. او توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception یا Awareness)، مخالفت (Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage)، نشان دهنده ماهیت تعارض هستند.<sup>۶</sup>

به عقیده نگارنده، تعارض فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون، و یا بین افراد، گروه‌ها، و یا سازمان‌ها است که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکارای متعارض در دو طرف گردد.<sup>۷</sup> این تعریف تمام جنبه‌ها و ابعاد تعارض مثل حالات کیفی و کمی، پنهان و آشکارا، بین فردی، بین گروهی، بین سازمانی، و همچنین در درون آنها را در برمی‌گیرد. لورنز (Lorenz) که به عنوان پدر دانش «رفتارشناسی حیوانات» شهرت دارد، تعارض را مخصوص انسان نمی‌داند. او در کتاب «تهاجم» خود تعارض را جنگ غریزی حیوان یا انسان علیه هم‌نوعان خود می‌داند. بنابراین، به عقیده او اگر شیری یک بزکوهی را بدرد، یا انسانی حیوانی را شکار کند، نباید آن را تعارض نامید، بلکه (موقعی اطلاق تعارض درست است که شیری شیر دیگر را بکشد). از نظر لورنز تمام اعضای یک نوع، دارای مرزها و حدودی هستند که همه آن را می‌شناسند، و چنانچه عضوی به زور از این مرزها بگذرد و به مرز

دیگری تجاوز کند، تعارض به وجود می‌آید. او نظریه‌های جالبی درباره تعارض و تهاجم در حیوانات دارد که از حوصله این بحث خارج است.<sup>۸</sup>

مدیریت تعارض (Management Of Conflict) یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع باارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان، و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می‌کند، و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان، از آن استفاده کند. 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 استعدادهاست.<sup>۹</sup> مدیریت تعارض نگرش خوش بینانه، منطقی و علمی نسبت به تعارض است و نباید آن را با حل تعارض (Conflict Resolution) که حاصل برداشتی منفی و بدبینانه می‌باشد اشتباه کرد. افراد، معمولاً در نگرش دوم سعی می‌کنند که اساساً تعارضی وجود نداشته باشد، و چنانچه به وجود آید آن را از بین و بن برکنند.<sup>۱۰</sup>

## ب - تعارض در گذشته و حال، و جنبه‌های مثبت و منفی آن

تعارض امری طبیعی است که در طول تاریخ با زندگی انسان هم‌زمان بوده است.<sup>۱۱</sup> سوء تفاهم‌ها، بدبینی‌ها، حوادث‌ها، خودخواهی‌ها، عقده‌های روانی، جنگ‌ها، خشکسالی‌ها، کمبود منابع، ازدیاد جمعیت، خودکامگی‌های مدیریتی و حکومتی، و بسیاری از مسائل دیگر، می‌توانند از عوارض تعارض، و یا به وجود آورنده آن باشند. در طول تاریخ، زندگی انسان‌ها هیچ‌گاه خالی از تعارض نبوده است. آن چه در قرآن کریم تحت عناوین نور ظلمت، حق و باطل، خیر و شر، عدل و ظلم، آمده است؛ و نیز داستان‌های فراوانی چون داستان موسی و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف، و غیره، همه نشانگر وجود تعارض می‌باشد. پس، تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است.<sup>۱۲</sup> و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن رو به رو نشده و یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش ما نسبت به تعارض، و برخورد درست با آن، و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن براساس علل و عوامل به وجود آورنده آن، و پیشنهاد راه‌حلی منطقی و

درست برای آن است.

با همه قدمت و سابقه‌ای که تعارض در زندگی بشر دارد، باید آن را مسأله‌ای نو که بیشتر در دهه‌های اخیر مورد توجه علوم رفتاری و مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفته است، به حساب آورد. فالت (Follett)، به تعارض به عنوان یک مسأله بد و زیان آور که بتواند الزاماً در مدیریت و سازمان اختلال به وجود آورد، نگاه نمی‌کند. او می‌گوید که می‌توان از طریق روابط انسانی مناسب، از تعارض در راه پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد.<sup>۱۳</sup> در مقابل، میو (Mayo) تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می‌داند، و به همکاری به عنوان وضعیتی که سلامتی را به همراه دارد، می‌نگرد.<sup>۱۴</sup> ایوان (Evan) نیز در مقاله‌ای اعلام می‌کند که نباید تعارض را به طور یک‌جانبه نفی کرد و آن را مضر دانست. مفید و یا مضر بودن تعارض بستگی به افراد، سازمان، موقعیت، و روش‌های مدیریت دارد. او در توضیح نظر خود سه نکته را خاطر نشان می‌سازد:

۱- از آنجایی که همیشه، افراد با اقتدار قانونی و مسؤولیت‌هایی که به آنها محول شده است، توافق کامل ندارند، و معمولاً اهداف سازمانی به طور یکسانی در بین اعضای سازمان ادراک نمی‌شود؛ تعارض یک امر بدیهی و معمولی در هر سازمان است.

۲- بعضی از انواع تعارض مضر و برخی نیز، هم برای فرد، و هم برای سازمان، مفید هستند.

۳- اصول کاهش تعارض که به وسیله عده‌ای از مدیران و دانشمندان علوم اجتماعی تدوین شده است ممکن است برای بعضی از سازمان‌های بحرانی مثل ارتش و یا سازمان‌های معمولی مانند شرکت‌های تولیدی-صنعتی روایی داشته باشد، ولی برای سازمان‌هایی مانند مراکز تحقیق و توسعه دانشگاه‌ها که مسؤولیت به وجود آوردن دانش و تکنولوژی را بر عهده دارند، معتبر نباشد.<sup>۱۵</sup> به هر تقدیر، دانشمندان و صاحب‌نظران هم به جنبه‌های منفی، و هم به جنبه‌های مثبت تعارض توجه دارند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

#### ۱- جنبه‌های منفی تعارض

فودر (Fodor) می‌گوید، دیده شده که وجود تعارض در سازمان، سبب انتقال سبک رهبری از روشی مشارکتی و آزادی خواهانه به روشی خودکامه شده است. دلیل آن نیز این است که گروهی که

تحت فشار و یا در حال تعارض است، نیاز به هدایت و کنترل مستقیم و محکم تری دارد؛ و این خود می‌تواند مدیر را به سمت خودکامگی سوق دهد.<sup>۱۶</sup> تنن‌بوم (Tannenbaum) عقیده دارد که اگر برخورد درستی با تعارض نشود، آثار منفی از آن برجای خواهد ماند. از نظر او، اولاً، از آن جا که تعارض ممکن است مانند سدی جلو ارضای نیازها را بگیرد، می‌تواند موجب کاهش علاقه و انگیزش کارکنان در سازمان شود. ثانیاً، تعارض جلو همکاری و کنترل مؤثر را می‌گیرد. اگر در سازمانی بین اعضا و یا سلسله مراتب، در شناخت و درک مسائل اختلاف باشد؛ و اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری‌ها به مدیر نرسد، این امر، از میزان همکاری در سازمان می‌کاهد؛ و کیفیت کنترل مؤثر را متزلزل می‌سازد. به همین طریق، وجود تفاوت در علائق، ایده‌آل‌ها، وفاداری، رضایت‌مندی، و پاداش‌ها، کم‌کم به عدم اعتماد، مخالفت، و دشمنی کشیده می‌شود و نهایتاً سبب برهم خوردن کنترل و همکاری می‌گردد. ثالثاً تعارض برای سازمان و مدیریت، تولید مخالفت می‌کند. تعارض ممکن است منجر به پیدایش شکل‌های گوناگون مقاومت منفی چون ندادن اطلاعات لازم، کم‌کاری، تمارض، و غیبت شود. همچنین در اثر گذشت زمان، گروه متعارض ممکن است راه‌های قانونی برای اعتراض، مجادله، گلایه، شکایت، اعتصاب، تحریک، تهدید، تهاجم، تخریب، و غیره پیدا کند.<sup>۱۷</sup>

صاحب‌نظر دیگری، در کنار ویژگی‌های مثبتی که برای تعارض برمی‌شمرد، می‌گوید که عده‌ای به آن، به گونه جریانی غیرکارا، و مضر می‌نگرند. این گروه معتقدند که تعارض هیجان و تنش را در سازمان افزایش می‌دهد، و سبب کاهش رضایت شغلی و در نتیجه کاهش تولید می‌شود. او در انتها، نکات منفی زیر را برای تعارض برمی‌شمرد:

۱- عده‌ای از افراد احساس شکست می‌کنند.

۲- فاصله بین افراد افزایش می‌یابد.

۳- جو عدم اعتماد و سوء ظن بین افراد به وجود می‌آید.

۴- گروه‌ها و افراد بر منافع جزئی و محدود خود توجه می‌کنند.

۵- به جای کار جمعی مقاومت به وجود می‌آید.

۶- تغییرات شغلی زیاد می‌شود.<sup>۱۸</sup>

بارون (Baron) تعارض را چون شمشیر دولبه‌ای می‌داند که مثبت و منفی بودن آن وابسته به چگونگی به کارگیری آن، و کسی

که آن را به کار می‌برد، دارد. او پیدایش احساسات و نگرش‌های منفی، فشار، موانع ارتباطی، ناهماهنگی، اتلاف نیروها و استراتژی‌ها، رهبری خودکامه، کاهش اثربخشی سازمان، و غیره را از عواقب منفی تعارض می‌داند.<sup>۱۹</sup>

## ۲- جنبه‌های مثبت تعارض

از جهت دیگر، صاحب‌نظران دیگر و یا همان دانشمندان نظریات مثبتی نسبت به تعارض ارائه داده‌اند که مفید و قابل استفاده بودن تعارض را مطرح می‌سازد. توماس می‌گوید از جنبه‌های مثبت تعارض یکی این است که گروه‌های متعارض، یکدیگر را بهتر زیر نظر می‌گیرند؛ و در نتیجه، روش‌ها و رفتار در سازمان تحت کنترل بیشتری در می‌آید. همین امر سبب افزایش دقت و انگیزه، و بهبود شکل و محتویات اجرای امور می‌گردد.<sup>۲۰</sup> گوردن (Gordan) با نقل قول از اشمیت (Ashmit) معتقد است که تعارض در سازمان‌ها میل به جست و جو برای یافتن روش‌های جدید را زیاد می‌کند؛ و افراد با روش حل مسأله، به مشکلات و مسائل برخورد می‌کنند؛ و در نتیجه مشکلات به طور دیرپا حل می‌شوند. او می‌گوید که در موقعیت‌هایی که تعارض وجود دارد، اعضای سازمان به روشن ساختن نظریات فردی خود مبادرت می‌ورزند و همین کوشش‌ها موجب بیشتر شدن علاقه و بروز خلاقیت‌های افراد می‌گردد.<sup>۲۱</sup>

بارون ضمن تأیید افزایش کنترل، دقت در کار، و بالاخره انگیزش و اجرای کار، که در گروه‌های متعارض به وجود می‌آید، به نکات مثبت دیگری نیز اشاره می‌کند. او می‌گوید که مشکلات و مسائلی که قبلاً مورد توجه قرار نمی‌گرفتند مورد توجه قرار

می‌گیرند؛ و به همین دلیل، ایده‌های جدید و نگرش‌های نوبه وجود می‌آید؛ و این امر زمینه را برای تغییر و نوآوری فراهم می‌سازد. تحقیقات نشان داده است که تعارض انگیزه‌های درون‌گروهی را افزایش می‌دهد؛ و افراد گروه سعی می‌کنند که بر خودپنداری مثبت خود بیفزایند و این امر نهایتاً سبب وفاداری بیشتر به گروه می‌گردد.<sup>۲۲</sup>

نگاهی تحقیقی به روند نگرش‌ها درباره تعارض نشان می‌دهد که روی هم رفته نظریات از حالتی منفی به وضعی مثبت تغییر شکل داده‌اند. توماس معتقد است، امروزه طرز فکرها نسبت به تعارض تغییر یافته است. اکنون اعتماد بر این است که تازمانی که دو یا چند انسان با هم زندگی میکنند، به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاه‌ها، انتظارات، آینده‌نگری‌ها و ارزش‌های متفاوت آن‌ها، امکان پدید آمدن تعارض وجود دارد؛ و نمی‌توان آن را به طور کلی از بین برد. او می‌گوید حتی در جوامع اتوپیایی (مدینه فاضله) که بیشترین هماهنگی هامورد نظر بوده، باز تعارض وجود داشته است. نتیجه این است که بهترین سازمان‌ها، سازمان‌های بدون تعارض نیستند، بلکه سازمان‌هایی هستند که با تعارض، با مدیریت درست برخورد می‌کنند، و در مسائل تعارض سهیم می‌شوند، و آن را به طور سازنده‌ای حل می‌کنند.<sup>۲۳</sup> بنابراین، درک و آگاهی از تعارض، و چگونگی برخورد با آن، می‌تواند هم به بالا رفتن بازدهی و بهره‌دهی سازمان، و هم به اصلاح روابط بین افراد بینجامد.<sup>۲۴</sup> جدول شماره ۱ تفاوت نگرش‌های قدیم و جدید را درباره تعارض نشان می‌دهد.<sup>۲۵</sup>

نگرش قدیم		نگرش جدید
۱- تعارض اجتناب پذیر است.	۱	- تعارض اجتناب‌ناپذیر است.
۲- تعارض یا حاصل اشتباهات مدیریت در طرح‌ریزی و اداره سازمان‌هاست یا به وسیله مشکل سازان به وجود می‌آید.	۲	- تعارض به علل متعددی مثل ساختار سازمان، تفاوت در اهداف، تفاوت در ادراک و ارزش‌های نیروی انسانی، و غیره به وجود می‌آید.
۳- تعارض سازمان را در هم می‌شکند و از اجرای بهینه ممانعت می‌کند.	۳	- تعارض سبب همکاری و همچنین دوری سازمان از عملکردهای غیر همگون در درجات و سطوح مختلف می‌شود.
۴- وظیفه مدیریت از بین بردن تعارض است.	۴	- وظیفه مدیریت، اداره سطوح مختلف تعارض و حل آن برای اجرای بهینه سازمانی است.
۵- اجرای بهینه سازمانی نیاز به از بین بردن تعارض دارد.	۵	- اجرای بهینه سازمانی به سطح متعادل، یا متوسطی از تعارض نیاز دارد.

## ج- علل تعارض

همان‌گونه که پیش از این گفتیم، تعارض می‌تواند حاصل هرگونه عدم توافق در درون و بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها باشد. بنابراین، اشکال و علل موجدۀ تعارض دامنه‌ای وسیع دارد، که در سطوح مختلف فردی و سازمانی مطرح می‌باشد. ذکر همه‌انواع و علل تعارض به فضا و زمان بیشتری نیاز دارد. در این مقاله تنها به ذکر برخی از علل تعارض می‌پردازیم:

### ۱- تفاوت در ادراک و شناخت

سرچشمۀ رفتار انسانی، ادراک و شناخت انسان نسبت به موضوعات، پدیده‌ها و مسایل پیرامونی اوست. یافته‌های علمی فراوان، نشان می‌دهد که ادراک و شناخت دو انسان از یک موضوع یا پدیده‌ واحد، هرچند با هم و در یک زمان به مطالعه و آزمایش پرداخته باشند، یکسان نیست. این امر دلایل زیادی دارد. تفاوت‌های فردی، نوع تربیت، دانش و آگاهی‌ها، شکل‌گیری شخصیت، روش‌های حل مسأله، و استتاج، نمونه‌هایی از آن می‌باشند.

به عقیده‌ تن‌بوم، در هر سازمان، افراد ممکن است در درک موضوعات مختلف مثل مسایل سازمان، سلسله مراتب اداری و سازمانی، انگیزه‌ها، نیازها، شخصیت افراد، محیط، روش ارتباط، مفاهیم به کار گرفته شده در ارتباط، مفهوم اختیار و مسؤلیت، دستورات، نگرش‌ها، و غیره، با یکدیگر اختلاف داشته باشند؛ و همین امر موجب تعارض گردد.<sup>۲۶</sup> اگر مدیری شخصیت و نیازهای افراد زیردست خود را درک نکند؛ و یا برداشت نادرستی از نوع و سطح نیاز آنها داشته باشد؛ تعارض به وجود می‌آید. ممکن است نیازهای اجتماعی و یا روانی زیردستان از شدت و قوت بیشتری برخوردار باشد؛ و مدیر فکر کند که مشکل اساسی کارمندان نیازهای مادی یا فیزیولوژیکی است. اگر دستور واحدی از سیستم مرکزی به تمام دوائر تابعه ارسال شده باشد، ولی بعضی از واحدها درک نادرستی از آن دستور داشته باشند، بین آن واحدها تعارض به وجود می‌آید. به طوری که ملاحظه می‌شود، زمینه‌های بروز تعارض در رابطه با ادراک و شناخت، زیاد است. در این جا تنها به بعضی از علل اساسی در این زمینه، اشاره می‌شود:

الف- عدم ادراک یا شناخت درست از خود- ریشه بسیاری از تعارضات در خود افراد است. انسان موجودی بزرگ و پیچیده

است؛ به طوری که شناخت همه جنبه‌های مادی، اجتماعی، و روانی وجود او کار ساده‌ای نیست. اگر فردی بتواند با درک درست سرشت و طبیعت و فطرت انسانی خود، آن چنان از محیط و امکانات بهره بگیرد که نیازهای فطری و طبیعی او تأمین شود، سالم می‌ماند و در مسیر کمال قرار می‌گیرد. به عقیده‌ انسان‌گرایانی چون فروم و مزلو، مشکل اساسی انسان عدم شناخت نیازهای فطری خود، و یا نا هماهنگی بین این نیازها و آنچه سازمان و محیط زندگی بر او تحمیل می‌کند، می‌باشد. فروم می‌گوید، سلامتی و کمال انسان وابسته به «نیل به بلوغ براساس خصوصیات و قوانین طبیعت آدمی» است.<sup>۲۷</sup> بنابراین بیان، کسی که فطرت خود را نمی‌شناسد و زمینه‌های تأمین نیازهای طبیعی خود را فراهم نمی‌کند، در حالت تعارض قرار می‌گیرد. مزلو نیز با تأکید بر همین مفهوم می‌گوید: «شکوفای شدن سرشت انسانی، تحقق یافتن استعدادها بالقوه و رشد به سمت کمال» است.<sup>۲۸</sup> مزلو در تألیفات متعدد خود درباره‌ خودیابی انسان، و این که او باید خود و استعدادهایش را بشناسد، صحبت می‌کند. او معتقد است که علت اساسی بیماری‌های عصبی، سرگردانی‌ها، افسردگی‌ها، و تعارضات، جلوگیری از رشد افراد و ایجاد موانع هیجانی در راه خلاقیت‌هاست.<sup>۲۹</sup>

عدم شناخت درست از خود، منبع اساسی تعارضات درونی فرد است. برداشت‌های نادرست از نیازها، منش و شخصیت خود که به صورت بزرگ‌نمایی، کوچک‌نمایی و یا انکار در فرد ظاهر می‌شود، عامل مهمی از مشکلات فردی است. ویلیام پرکینز (William Perkins)، در کتاب خودپنداری‌اش (Self-Concept) اشارات فراوان و دقیقی از برداشت‌ها و پنداشت‌های نادرست افراد از خود و توانایی‌ها و استعدادهایشان ارائه می‌دهد که سبب بروز تعارضات و ناکامی‌های آنان می‌گردد.<sup>۳۰</sup> تا زمانی که ما برداشت درست و واقع‌گرایانه‌ای از نیروهای بالقوه و استعدادهای خود نداشته باشیم، در تعارض به سر می‌بریم. خودکم‌بینی‌ها، خود بزرگ‌بینی‌ها، حالات مالخولیایی، افسردگی، عصبیت، و حتی احساس پوچ بودن، و غیره حاصل عدم درک و عدم شناخت درست از خود می‌باشد. ایزنک و ویلسون در رابطه با تعارض ناشی از عدم شناخت خود، می‌گویند:

اگر خود را آن‌طور که هستیم و باید باشیم بشناسیم، زندگی مان در تضاد و اصطکاک بی‌پایه سبزی خواهد شد. کشف‌هایمان نه

براساس وجودمان که براساس ایده‌آل‌ها و تلقینات خواهد بود؛ پوچ و توخالی فاقد انرژی و زاینده‌گی. چراکه اعمالی نیستند که خود واقعی و خود درون‌مان آنها را به وجود آورده باشد. حس می‌کنیم که مصنوعی‌اند و نامطلوب؛ و چون از دل بر نمی‌آیند، بر دل نیز نمی‌نشینند. احساس بودن و احساس زندگی کردن نمی‌کنیم، دقیقاً از خود بیگانه‌ایم، و چرا که نباشیم؟ مگر شناختن همان بیگانگی نیست؟<sup>۳۱</sup>

ب- عدم ادراک یا شناخت درست از گروه یا سازمان خود- اگر چه بسیاری از انسان‌ها در سازمانی کار می‌کنند، اما همه آنها از اهداف، ویژگی‌ها و ماهیت محیط کار خود آگاه نیستند. معلمان زیادی، در حالی که به شغل معلمی اشتغال دارند؛ ماهیت نظام، و سازمان آموزشی، و نیازها و الزامات آن را به خوبی نمی‌شناسند. این معلمان از آن‌جا که کوشش‌های آنها نتایج مفید و ثمربخشی را چه از نظر ارزیابی‌های سازمانی و چه از نظر خودشان به بار نمی‌آورد، احساس رضایت نمی‌کنند.

بسیاری از گروه‌ها و اعضای آنها دچار نوعی فکر قالبی یا کلیشه‌ای درباره خودشان می‌شوند. آنها فکر می‌کنند که گروهشان هر چند بد باشد، از همه گروه‌های دیگر بهتر است. اعضای یک گروه رقیب، معمولاً فکر می‌کنند که افرادی دوست داشتنی، درستکار و منطقی می‌باشند. در حقیقت، یک نوع عقیده خود بهتر بینی و یا خود برتر بینی در اعضای گروه به وجود می‌آید که موجب پرداختن آن‌ها به تقویت جنبه‌های مثبت خودشان و جنبه‌های منفی گروه دیگر می‌شود. آن‌طور که بلیک (Blake) و موتون (Mouton) می‌گویند، در نهایت، فکر یک‌جانبه می‌شود و حالت یا شرایط برد و باخت غالب می‌گردد.<sup>۳۲</sup> چنین حالت‌هایی سبب می‌شود که افراد، گروه‌ها، و سازمان‌ها درک و شناخت درستی از خود نداشته باشند، و نتوانند راه حل و برخورد منطقی با خود و مسائل مربوط به خود داشته باشند.

ج- عدم ادراک یا شناخت درست از گروه یا سازمان مقابل- هر سازمان در بین سازمان‌ها یا نهادهای گونه‌گون دیگر ادامه حیات می‌دهد. هماهنگی و تطابق با دیگر نهادها از ضرورت‌های زندگی سازمانی است. ممکن است یک سازمان آموزشی، آگاهی لازم را از مشخصات، ویژگی‌ها، و نیازهای سازمان‌های سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی نداشته باشد. همین عدم شناخت سبب بروز تضاد و تعارض بین آنها می‌گردد.

خیلی مواقع، در حالی که تفاوت مهمی بین دو گروه بزرگ نیست، این دو گروه با مبالغه در این تفاوت ناچیز دچار تعارض می‌شوند. همین بزرگ‌نمایی سبب کاهش و یا تغییر جهت ارتباط می‌گردد. در حالی که یک گروه، گروه دیگر را خوب درک نمی‌کند، فکر می‌کند که آن گروه را به خوبی درک می‌کند. در حالی که یک گروه بر شرایط و موقعیت‌های گروه دیگر واقف نیست، فکر می‌کند که شرایط موقعیت‌های آن را خوب می‌شناسد. از آنجا که افراد معمولاً متمایل به دیدن و یا اتفاق تمایلات خود هستند، در عمل بر همان افکار قالبی یا کلیشه‌ای خود که از قبل برای‌شان به وجود آمده صحنه می‌گذرانند، و بدین طریق، روابط‌شان با دیگران دچار اشکال و اختلال می‌گردد.<sup>۳۳</sup>

## ۲- آیا تفاوت در ایده‌ها، هنجارها، اهداف، و ارزش‌ها

فلسفه، اعتقادات، و ارزش‌های انسان بر رفتار او تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، باید ریشه رفتار یک فرد را در طرز تفکر، اعتقادات، و ارزش‌های او یافت. اگر بین مدیر و زیردستان، دو گروه، و یا اعضای یک گروه، از نظر نگرش‌ها، فلسفه، ارزش‌ها تفاوت وجود داشته باشد، تعارض به وجود می‌آید. در روش‌های اداره سازمان و برقراری روابط با دیگران، ممکن است عده‌ای از مدیران معتقد باشند که باید افراد را با روشی خودکامه و متمرکز اداره و هماهنگ کرد. در مقابل، عده‌ای دیگر از مدیران اعتقاد به مشارکت افراد در امور، دادن آزادی، و توجه به نیازهای کارکنان داشته باشند. اگر این اختلاف طرز تفکر بین مدیران سطوح بالا و مدیران سطوح پایین و یا بین سایر افراد گروه‌ها وجود داشته باشد، تعارض به وجود می‌آید.

معمولاً، انسان‌ها برای بهتر انجام شدن کار، کارها را براساس تخصص و یا نوع کار تقسیم می‌کنند. گاهی اوقات، تخصص‌ها، بخش‌ها و یا قسمت‌ها بدون توجه به هدف اصلی برای خود اهداف جداگانه‌ای قائل می‌شوند؛ و کم‌کم از هم فاصله می‌گیرند. در این وضعیت، هر گروه ضرورت و یا اولویت مسائل را فقط به گروه خود تخصیص می‌دهند؛ و اهمیت، ضرورت و یا اولویت سایر قسمت‌ها را به دست فراموشی می‌سپارند. تا جای که بالاخره پس از مدتی، منافع قسمت یا بخش خود را با منافع قسمت یا بخش دیگر در تعارض می‌بینند. مثلاً، قسمت فروش برای جلب مشتری بیشتر، اعتقاد پیدا می‌کند که باید اجناس یا تولیدات را ارزان بفروشد، در

حالی که قسمت تولید معتقد است که برای تأمین هزینه‌های تولید، لازم است تولید را گران‌تر به فروش برساند. و یا قسمت طراحی به پیشرفته بودن، جدید بودن، و یا پیچیده بودن محصول اعتقاد و علاقه دارد، ولی قسمت فروش به ارزان‌تر بودن محصول فکر می‌کند. ممکن است هر یک از قسمت‌های فوق برای ایده خود ارزش بیشتری قائل باشند و حق بیشتری را برای خود مطالبه کنند.<sup>۳۴</sup>

اگر افراد دارای ایدئولوژی واحدی باشند، و فکر کنند که هدف همه آنها یکی است، این امر بر یکپارچگی و عدم تعارض تاثیر فراوانی می‌بخشد. فاکس وجود سه نوع ساختار ایدئولوژی را در سازمان مورد توجه قرار می‌دهد که می‌توانند منشأ بروز و یا از بین بردن آن شوند:

الف - ایدئولوژی واحد - در این ساختار ایدئولوژی به تمام اعضای سازمان، مدیران و کارکنان، و حتی مالکان و سهامداران، به عنوان افرادی نگریسته می‌شود که اهداف و ارزش‌های مشترکی دارند که به آنها وحدت می‌بخشد. در این سازمان‌ها، سازمان به عنوان یک خانواده به حساب می‌آید، که دارای پدری است، و پدر (مدیر) حق دارد که خواسته‌هایش را به خاطر منافع دراز مدت خانواده اعمال کند. افراد خانواده یا زیردستان، با وفاداری کامل به دستورات و خواسته‌های مدیر عمل می‌کنند. هر گونه تفکری که خلاف این باشد، تعارض آفرین است.

ب - ایدئولوژی جمعی - در چنین ساختار ایدئولوژی، سازمان‌ها به عنوان ترکیبی از افراد با تمام علایق، نیازها، و اهدافشان به حساب می‌آیند. کار مدیریت، اتخاذ تصمیماتی است که تمام اعضای سازمان مثل کارکنان، مدیران، دولت، تهیه‌کنندگان، و غیره را دربربگیرد. وظیفه مدیر، رعایت تفاوت‌های فردی بین افراد و گروه‌هایی است که منافع مختلف دارند. روش‌هایی که رعایت این تفاوت‌ها را نکند و مبنی بر مصالحه نباشد، موجب بروز تعارض می‌گردد.

ج - ایدئولوژی ریشه‌ای - این ایدئولوژی اختلاف بین مالکان و کنترل‌کنندگان منابع اقتصادی مثل مدیران و سهامداران و نیروی کار را مورد توجه قرار می‌دهد. در این ایدئولوژی، نوعی تضاد یا انتاگونیزم (Antagonism) بین کارگران که سعی در دستیابی به منابع مالی برای ادامه حیات دارند، و افراد طبقه حاکم که می‌کوشند از خیزش هرگونه قدرت اصلی که بتواند جای قدرت آنان را

بگیرد، جلوگیری کنند، به وجود می‌آید. تعارضی که بین این دو طبقه به وجود می‌آید سبب زنده ماندن دو جانبه نخواهد بود. آنها که در مسند قدرت هستند به قیمت استعمار دیگران به عنوان، مالک و یا هر نام دیگر، خود را حفظ می‌کنند.<sup>۳۵</sup>

در عین حال هر چند داشتن ایدئولوژی واحد برای دوری از تعارض، لازم به نظر می‌رسد، ولی خود به تنهایی کافی نیست. فقدان شعور، آگاهی، شکل، تفاهم، و کوشش برای حفظ و اعمال ایدئولوژی، می‌تواند سبب پراکندگی و تعارض گردد. علی (ع) در خطبه بیست و پنجم نهج البلاغه چه زیبا فرموده است: **وَأَتَى وَاللَّهِ لَا ظُنُّ أَنْ هُوَ لَاءِ الْقَوْمِ سَيِّدِ الْوَنِّ مِنْكُمْ بِاجْتِمَاعِهِمْ عَلَيَّ بِاطْلِهِمْ وَ تَفَرُّقِكُمْ عَنِّي حَقِّكُمْ.** به خدا سوگند اطمینان دارم که این قوم به زودی حکومت را از شما می‌گیرند چون آنها اگر چه بر باطل‌اند، در باطلشان متشکل هستند؛ و شما اگر چه به حق هستید در حقتان پراکنده‌اید.<sup>۳۶</sup>

### ۳- منابع محدود و مشترک

همیشه به اندازه مورد انتظار افراد و سازمان‌ها منابع کافی وجود ندارد. به عبارت دیگر آنچه عرضه می‌شود از تقاضای انسان و سازمان کمتر می‌باشد. محدودیت در فضا، پول امکانات، مواد، نیروی کار، و غیره از عوامل به وجود آورنده تعارض هستند.<sup>۳۷</sup> زندگی بسیاری از انسان‌ها در درگیری و جنگ با طبیعت برای بهره‌گیری بیشتر از منابع می‌گذرد. تاریخ شاهد جنگ‌ها و ستیزهای فراوان بر سر منابع خاک و آب بوده است. شاید، اگر انسانی به تنهایی با محدودیت منابع رو به رو می‌شد، خود به نحوی با این کمبود کنار می‌آمد. اما وقتی عده‌ای از انسان‌ها همگی ناچار به استفاده از منابع محدود باشند، زمینه‌های بروز تعارض زیادتر می‌شود. تعصب شخصی، برتری و افزون طلبی و عدم توجه به واقعیات، پیدایش پدیده تعارض را تسهیل می‌کند. از آن‌جا که منابع حیاتی افراد و سازمان‌ها دچار کمبود و محدودیت می‌شود، خواه ناخواه برخی باید از سهم کم‌تر برخوردار باشند؛ و چون اعمال عدالت و مساوات واقعی غیر ممکن است، و یا تعمداً رعایت نمی‌شود، تعارض به وجود می‌آید.<sup>۳۸</sup>

### ۴- تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد

تحقیقات فراوانی نشان می‌دهد که شخصیت افراد بر پیدایش

تعارض تاثیر دارد. توماس می‌گوید که یک دسته از تمایلات و ویژگی‌های شخصی نقش اساسی بر وقایع و رویدادهای تعارض دارند.<sup>۳۹</sup> دفت (Daft) گزارش می‌دهد که ویژگی‌های شخصی یا نهاد اولیه فرد، در آغازگری، شدت بخشیدن، و یا پافشاری تعارض مؤثر است.<sup>۴۰</sup> بارون در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان «شخصیت و تعارض سازمانی» به تحقیقات زیادی مبنی بر اثر عوامل ذاتی و نهاد اولیه فرد بر تعارض اشاره کرده است. او می‌گوید که ویژگی‌های شخصی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به حل تعارضات بین فردی می‌شود. در صورت بروز اختلاف، بعضی از افراد از طریق اجتناب و دوری از تعارض، عده‌ای با مصالحه؛ برخی با رقابت و همین‌طور گروهی با اشکال دیگر حل تعارض با آن برخورد می‌کنند. به عنوان مثال، روش حل تعارض در کسانی که نیاز به تعلق و وابستگی در آنها قوی بود، در گونه مثبت بانر می و ملایمت، و در گونه منفی، با برخورد یا رو به روی تند با مسائل همراه بود.<sup>۴۱</sup>

برخی از افراد از تیپ شناسی شخصیت، آدم‌های مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند. آنها از تعارض استقبال می‌کنند و آن را دوست می‌دارند. افراد خودکامه ممکن است تا حد جنگ پیش بروند و چنانچه احساس بی‌ارزشی و بی‌احترامی کنند خشمگین می‌شوند، آنها با اعمال نظارت مستقیم و کنترل شدید بر زیردستان سبب بروز تعارض می‌گردند.<sup>۴۲</sup> یکی از محققان، در تحقیقی روی دانشجویانی که درباره همکلاسان خود در مورد میزان نیاز به اعمال کنترل اظهار نظر می‌کردند، دریافت، افرادی که به اعمال کنترل بیشتری در کارها و روابط با دیگران نیاز دارند، در مقایسه با کسانی که در این درجه از نیاز نیستند، از خود میل بیشتری به رقابت، و علاقه کمتری به مصالحه نشان می‌دهند.<sup>۴۳</sup>

جنبه‌های اجتماعی شخصیت انسان که به فرهنگ جامعه و رفتار سازمان‌های آموزشی و تربیتی برمی‌گردد نیز بر تعارض تاثیر دارد. در برخی از جوامع پدران، مادران، معلمان و به طور کلی مدارس با روشی خودکامه با کودکان برخورد می‌کنند. این گونه کودکان آزادی کمتری برای اظهار نظر و انتخاب راه‌ها دارند. آنها مجبور به اطاعت از معلمان، مدیران و اولیای خود هستند. این افراد به همان دلیل که به تبعیت خود می‌گیرند، و به منبع قدرت وابستگی بیشتری نشان می‌دهند، ممکن است هنگام احساس آزادی، از خود مقاومت نشان دهند و سبب بروز تعارض گردند.<sup>۴۴</sup>

بلیک و موتون در کتاب «شبکه مدیریت»<sup>۴۵</sup> در سال ۱۹۶۴، و همچنین در کتاب «حل تعارضات سازمانی پرخرج» که در سال ۱۹۸۴ منتشر گردید،<sup>۴۶</sup> به تاثیر سبک‌های مختلف مدیریت در به وجود آوردن و حل تعارض، تأکید زیادی دارند. تحقیق دیگری نیز نشان می‌دهد که سبک و روش مدیران مانند باز بودن، داشتن ملاحظات انسانی یا رابطه مدار بودن، دوستانه و مسؤول بودن بر نحوه مشارکت آنان در مذاکرات و روش‌های حل تعارض تاثیر دارد.<sup>۴۷</sup>

## ۵- تغییر اجتماعی و سازمانی

میل به ثبات (Homeostatis) از ویژگی‌های ارگانیزم است. علاقه به ثبات یعنی این که هر موجود زنده‌ای از جمله انسان میل دارد شرایطی را که با آن خو گرفته است و خود را با آن سازگار ساخته است، حفظ کند. اگر قرار باشد ورود هر میکروبی یا روی دادن هر تغییری انسان را از وضعیت اولیه خود خارج سازد، و در ارگانیزم، اخلاق و شخصیت او تغییر به وجود آورد، نمی‌توان او را موجودی هدف‌دار نامید؛ و باید منتظر بود که روز به روز شکل‌های جدیدی به خود بگیرد. او هرگز نمی‌تواند عقیده‌مند و در عقیده ثابت قدم خود باشد. در چنین حالتی، هر تندبادی او را از پای در می‌آورد و بالاخره او را از ارزش‌ها و اعتقادات خود، تهی می‌کند. بدین طریق، میل به ثبات به عنوان یک ودیعه الهی، نیروی مفید و ارزشمند در درون انسان است که می‌خواهد او را از تغییرات ناخواسته و احتمالاً زیان‌آور مصون بدارد، و در نهایت، ارزش‌ها، شخصیت، و اخلاق، و سرمایه‌های معنوی و روانی او را که برای بدست آوردن آنها زحمات زیادی متحمل شده است حفظ کند. بنابراین، انسان در مقابل هر تغییری که خواسته باشد عادت و ادراک و نگرش‌های او را برهم زند، می‌ایستد و مقاومت می‌کند. مقاومت در مقابل تغییر حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل یافته می‌باشد.<sup>۴۸</sup>

همه تغییرات اجتماعی، الزاماً در شرایط قابل اطمینان اعلام و اعمال نمی‌شوند. انسان‌هایی که تحت تاثیر تغییرات قرار می‌گیرند، نسبت به منافع، منابع، موقعیت اجتماعی، بهداشت، سلامتی، رفاه، احترام، و سرنوشت خود دچار اضطراب می‌شوند و سوالات زیادی در ذهن آنها پدید می‌آید. هر قدر موارد عدم اطمینان بیشتر شود، زمینه تعارض در افراد افزایش می‌یابد.<sup>۴۹</sup>

کسی که نسبت به اولویت‌ها اهداف، و مقاصد سازمان مرّد است، نمی‌تواند همه مسائل را به سادگی بپذیرد. او ممکن است کارها و مسؤولیت‌هایی که به او محول می‌شود به خوبی انجام ندهد و با سیستم هماهنگ نباشد. علت اساسی این عدم تمایل، و تردید و عدم هماهنگی، تعارضی است که بین فرد و اهداف، ساختار و رهبری سازمان یا عامل تغییر وجود دارد.<sup>۵۰</sup>

تغییر روش و سبک مدیریت نیز می‌تواند عامل بروز تعارض و پدید آمدن مقاومت گردد. الوین گلدنر (Alvin Goldner) در تحقیقی در یک معدن سنگ گچ، تأثیرات تغییر روش مدیریت را بر رفتار کارکنان مورد مطالعه قرار داد. مدیریت قبلی معدن براساس الگوی آزادگذاری (Indulgency Pattern) سازمان را اداره می‌کرد. در این روش، قوانین و مقررات نسبتاً با تساهل به کار گرفته می‌شد. افراد نه تنها تحت کنترل شدید نبودند، بلکه در صورت ارتکاب خلاف، فرصت دیگری برای جبران به آنها داده می‌شد. کلاً، سازمان جو راحتی داشت؛ و کارکنان، نگرش مثبتی نسبت به سازمان و شرکت داشتند.

مدیریت جدید سازمان به اجرای دقیق قوانین اعتقاد داشت. او معتقد بود که اعمال اقتدار ساختاری، کارآیی بیشتری در راستای رسیدن به اهداف سازمان دارد. او سعی می‌کرد که سازمان را بر خلاف روش سنتی گذشته خود، با روشی منطقی قانونی اداره کند. این تغییر سبب پایین آمدن روحیه کارکنان، و افزایش تعارض بین مدیریت و کارکنان، و حتی اعتصاب غیر قانونی کارگران گردید.<sup>۵۱</sup>

#### ۶- ابهام در مسؤولیت‌ها

اگر تعریف روشنی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان نرسیده باشد، دچار تعارض می‌گردد. نبودن شرح دقیق وظایف و شغل، و صدور دستورات مبهم و ناکافی از طرف مدیران، منجر به ابهام شغل می‌شود.<sup>۵۲</sup> در چنین حالتی، از آنجا که افراد نمی‌دانند از آنها چه خواسته می‌شود، دچار اضطراب و تعارض می‌شوند. وقتی ابهام شغل وجود داشته باشد، امکان برقراری ارتباط و حل مشکلات شغل نیز کاهش می‌یابد. در صورت ابهام شغل ممکن است دو نفر درباره کارهایی که باید انجام دهند، امکاناتی که نیاز دارند، حدود فعالیت‌ها، و نهایتاً نتیجه مطلوب و مورد انتظار، به توافق نرسند. تداخل مسؤولیت‌ها نیز

می‌تواند ناشی از ابهام در مسؤولیت‌ها باشد؛ و آن، موقعی است که دو نفر یا دو گروه فکر کنند که کاری وظیفه هر دو است، یا وظیفه هیچ‌کدام نیست. در هر دو صورت تعارض پیش می‌آید.

#### ۷- تعارض نقش

تعارض شغل هنگامی اتفاق می‌افتد که اشخاص دیگر ادراک یا انتظارات متفاوتی از نقش یک کارمند داشته باشند. چون تأمین انتظارات همه افراد که بعضی از آنها با هم مغایر هستند، در آن واحد امکان‌پذیر نیست، کارمند دچار تعارض می‌گردد. تحقیقات نشان می‌دهد در آن دسته از مشاغلی که با افراد و سازمانهای خارجی، بیشتر سر و کار دارند، تعارض شغل افزایش می‌یابد.<sup>۵۳</sup> مورهد و گریفین (Moorhead and Griffin) اشکال مختلفی از تعارض نقش را مطرح می‌کنند.

الف- تعارض بین نقش‌ها- موقعی که یک فرد بین دو یا چند نقش متعارض قرار می‌گیرد، تعارض بین نقش‌ها به وجود می‌آید. به عنوان مثال اگر از دانشجویی که در عین حال کارمند است و روز بعد امتحان دارد، خواسته شود که برای تمام کردن کاری و ارائه گزارش نهایی تا دیر هنگام کار کند، با تعارض شغل رو به رو می‌شود.

ب- تعارض درون نقش- اگر از یک نقش، در آن واحد دو کار جداگانه انتظار داشته باشند، تعارض درون نقش پدید می‌آید. مثلاً، اگر دو طرف یک دعوی از یک قاضی تقاضای رسیدگی به حقوق خود را داشته باشند و در عین حال اظهارات، خواسته‌ها، و گزارش‌های آنها مغایر یا ضد یکدیگر باشد، قاضی نمی‌تواند، به سادگی و به سرعت تصمیم‌گیری کند. او باید با تحقیقات و جمع‌آوری اطلاعات لازم و کافی، ذهن خود را نسبت به ادعاهای دو طرف یک طرفه سازد.

ج- تعارض درون فرستنده- اگر شاغلی دو پیام یا دو اظهار نظر متناقض داشته باشد، تعارض درون فرستنده به وجود می‌آید. به عنوان مثال، اگر کارمندی بگوید که به خاطر درآمد بیشتر حاضر است در ایام تعطیلات اضافه کار کند، و در عین حال از اضافه ماندن در سازمان سرباز زند، مدیر در تصمیم‌گیری و درک نظر او دچار تردید و تعارض می‌شود.

د- تعارض نقش- موقعی که بین ماهیت شغل و فرد هماهنگی نباشد، تعارض پدید می‌آید. اگر کارمندی که عضو گروه صلح

است در یک کارخانه اسلحه سازی کار کند، دچار تعارض نقش-شخص می‌شود.<sup>۵۴</sup>

#### ۸- به هم وابستگی فعالیت‌های مختلف

به هم وابستگی فعالیت‌های افراد و گروه‌ها و زمینه بالقوه‌ای برای همکاری یا تعارض است. خیلی مواقع تکمیل یک کار بستگی به همکاری و مشارکت دو یا چند گروه یا فرد دارد. اگر به گروه‌های مختلف کاری به هم وابسته، کار زیاد و خارج از توان داده شود، امکان بروز تعارض بیشتر می‌شود. چنانچه کار یک گروه بستگی به اتمام یا اكمال کار گروه دیگر داشته باشد، هم به خاطر کیفیت و کمیت تولید، و هم به خاطر زمان آن، ممکن است تعارض به وجود آید. گروه دوم، امکان دارد نتواند با کیفیت یا ویژگی‌های موجود، محصول کار را کامل کند؛ و یا از نظر زمان، موقعی کار به دستش برسد که ارزش آن کاسته شده باشد. در چنین حالت‌هایی ممکن است مسؤلیت‌ها لوث شود و نتوان افراد ناموفق و یا موفق را از هم باز شناخت. اگر کارها طوری تقسیم شده باشد که هنگام ارزشیابی نشود نتایج کار را به افراد و گروه‌های مشخص نسبت داد، تعارض به وجود می‌آید.<sup>۵۵</sup> اگر بین دو یا چند گروه که هر یک باید قسمتی از کار را آماده سازند تا کار نهایی قابل ارائه و ترخیص شود، هماهنگی لازم وجود نداشته باشد؛ و کار به موقع حاضر نشود، بین آنها تعارض پدیدار می‌گردد.

#### ۹- ارتباط مبهم

اگر در انتقال مفاهیم و یا به طور کلی در ارتباط، ابهاماتی وجود داشته باشد، افراد بر اثر عدم ادراک درست، و سوء تفاهم، دچار سرگشتگی و تعارض می‌شوند. اگر مدیری خواسته باشد تغییری در سازمان به وجود آورد، ولی به علت ضعف ارتباطی، نتواند آن گونه که شایسته است به کارمندان درباره عدم تأثیر منفی تغییر، در شغل و سرنوشت آنها اطمینان لازم را بدهد، در افراد تعارض پیدا می‌شود.<sup>۵۶</sup> از موانع و ابهام‌های ارتباطی که ممکن است موجب بروز تعارض گردد می‌توان به فقدان شناخت موقعیت، عدم برنامه‌ریزی، عدم استدلال کافی، انتخاب مجرای ارتباطی نامناسب، عدم تشخیص زمان، عدم اعتبار لازم فرستنده از نظر گیرنده، عدم انتخاب رسانه مناسب، عدم تسلط یا مهارت فرستنده، ضعف بیان، فرهنگ متفاوت فرستنده و گیرنده، استنتاج نادرست از طرف گیرنده، فقدان باز خورد لازم در مورد درک پیام، موانع و مشکلات روانی افراد، جو سازمانی غیر قابل اعتماد، و مسائل

فیزیکی و غیره اشاره کرد.<sup>۵۷</sup>

#### ۱۰- ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان

سیستم ارزشیابی و پاداشی سازمان یکی از عوامل مؤثر بروز تعارض در سازمان‌هاست. اگر مدیری به علت عدم دریافت اطلاعات لازم، فشارهای سازمانی، تبعیض و عدم اجرای عدالت، مشکلات اندازه‌گیری، سرعت در تصمیم‌گیری، مقررات نادرست، و یا تاریخچه سازمان، نتواند قضاوت درستی نسبت به کار زبردستانش کند، بدون تردید سبب تعارض و نارضایتی افراد می‌گردد. رئیس دانشکده‌ای که تعیین میزان موفقیت استاد را صرفاً در گرو اظهار نظر دانشجویان و یا میزان قبولی آنها قرار می‌دهد، در حقیقت از معیار ناقصی استفاده می‌کند که می‌تواند عامل تعارض باشد. با آن که ممکن است همین رئیس دانشکده دوست داشته باشد که دروس با دقت و همراه با تحقیقات تدریس شود و ارزشیابی آنها نیز از استحکام برخوردار باشد، ولی به مرور زمان می‌بیند که به رغم بالا رفتن میزان قبولی دانشجویان، از کیفیت و کمیت دروس و استحکام ارزشیابی تحصیلی کاسته شده است. علت اصلی این مسأله تعارض بین اهداف سازمان و روش ارزشیابی و پاداش اعمال شده از سوی مدیریت است.<sup>۵۸</sup>

بسیاری از افراد، واحد یا شغل خود را مؤثرترین واحد یا شغلی که نقش اساسی در تولید یا محصول سازمان دارد می‌دانند، به عنوان مثال، ممکن است قسمت تولید کار خود را پرارزش‌تر از قسمت خدمات بدانند، و قسمت خدمات نیز همین فکر را با مقایسه با قسمت تولید داشته باشد. اگر قرار شود که به خاطر تولید موفقیت‌آمیز، پاداشی داده شود، قسمت‌های دیگر هم خود را مستحق دریافت پاداش بیشتری خواهند دانست.<sup>۵۹</sup> چنانچه نکات حساس و ظریف این مسأله رعایت نشود موجب بروز تعارض می‌گردد. شاید به همین دلیل و دلایل فوق در بسیاری از سازمان‌های ما به هنگام دادن پاداش، عیدی‌ها، و حق‌کارانه، به جای ایجاد انگیزش و رضایت، نارضایتی و تعارض ایجاد می‌شود.

#### ۱۱- رقابت ناسالم

رقابت‌ها در سازمان به دو شکل سازنده (Constructive) و ناسالم یا ویرانگر (Destructive) رخ می‌نمایند. در مقابل رقابت‌های سازنده که سبب انگیزش و خلاقیت می‌شوند، رقابت‌های غیر سازنده زمینه‌های تنش، اضطراب، فشار، و تعارض را فراهم

13. Arnold S. Tannenbaum. *Social Psychology of the work Organization* (London: Taristack Publication, 1973), p. 34.
14. Ibid, p. 35.
15. William M. Evan. "conflict and Performance in R. and D. Organizations." *Industrial Management Review*, Vol. 7, no: 2 (1965): 37-46.
16. E. M. Fodor. "Group Stress, Authoritarian style of Control and Use of Power." *Journal of Applied Psychology* (1961): 313-318.
17. Arnold s. Tannenbaum. *social Psychology of the Work Organization*. pp. 54-6.
18. W. H. Schmidt. Conflict: a Powerful Process for (good or bad)change *Management Review* 63 (December 1974): 4-10.
19. Robert a Baron. *Behavior in Organizations*, 2nd ed. (Bostons Allyn and Bacon, Inc., 1986), p. 382.
20. Kenneth W. thomas, " *Conflict and Conflict Management*" in M. D. Dunette, ed. *Handbook of Industrial and organizational psychology* (chicago Rand Mc Nally, 1976), p. 889.
21. Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1987). P. 478.
22. Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, P. 383.
23. Kenneth W. thomas, *Management of conflict*, pp. 7.
24. Steven Schoonover and Murry Dalziel, *Management Review* (July 1986). 59.
25. James A. F. Stoner and Charles wankel, *Management*, 3rd ed. (New york: Prentice - Hall, Inc, 1986), p. 381.
26. Arnold S. Tannenbaum, *social Psychology of the work Organization*.
- ۲۷- اکبر تبریزی (مترجم)، *جامعه سالم*، تألیف اریش فروم (تهران: انتشارات کتابخانه بهجت، ۱۳۵۷)، صفحه ۳۰.
- ۲۸- احمد رضوانی (مترجم)، *انگیزش و شخصیت*، تألیف ابراهام مزلو (مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۶۷)، صفحه ۳۵۷.
29. Abraham H. Maslow. *The Farther Reaches of Human Nature*(Middlesex: Penguin Books, 1976).

می سازند. در چنین شرایطی، میل به بردن و پیروزی در هر یک از طرفین برابر با میل به باخت و شکست در طرف مقابل می گردد.<sup>۶۰</sup> از آنجاکه فقط یک طرف امکان بردن و موفقیت بیشتر را دارد، در درون دو گروه احساس تضاد و اصطکاک منافع به وجود می آید. در این حالت که شرایط سرد و ساخت نام دارد (Win-Lose Situation) هر گروه موفقیت خود را در گرو عدم موفقیت دیگری می داند، و حالت غالب و مغلوب پیش می آید. علل عمده دیگری نیز مانند عدم اعتماد، جو سازمانی ناسالم، سلسله مراتب، صف و ستاد، عدم هماهنگی اهداف و ارزش ها و غیره، در پیدایش تعارض مؤثر می باشند که به علت طولانی شدن مطلب از ذکر آنها چشم پوشی می شود.

#### پانویسها:

1. Kare Watkins, "When Co-Workers Clash," *Training and Development Journal* (April 1986): 26
2. Robert N. Lussier. *Human Relations in Organizations*(Homewood) Illinois: IRWIN. 1990), P. 244
3. James D. Thompson "Organizational Managment of Conflict", *Administrative science Quarterly* (March 1960): 389
4. Kenneth W. Thomas. *Management of Conflict* (Los Angeles, california: university of California, 1973. p.6
5. Ibid.
6. Stephen P. Robbins, *Organization Theory*, 2nd ed. (Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall International, 1987), p. 334
- ۷- سید محمد میرکمالی، *جزوه مدیریت و روابط انسانی* (تهران: دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۶۶)، صفحه ۶۱
8. Konrad Lorenz, *On Aggression* (New York: Bantam Book 1969).
- ۹- سید محمد میرکمالی، *جزوه مدیریت روابط انسانی*، صفحه ۶۲.
10. Kenneth Thomas, *Management of Conflict*, pp. 6-7.
11. Deborah Kolb and Priscilla Glidden "Getting to Know your Conflict Options," *Personnel Administrator* (June 1980): 77.
12. Kent Baker and phillip Morgan. "Building A Professional Image: Handling Conflict," *Supervisory Management* (Februrary 1986): 24 .

46. Robert R. Blake and Jean s. Moutom, Solving costly Organizational Conflict (San francisco: Jossey- Base, 1984).
47. L. Greenhalgh, s. A. Neslin and R. W. Gilkey, The Effect of Negotiator Preferences, Situational Power, and Negotiator Personality on Out comes of Business Negotiations, Academy of Management Journal, 28 (1985): 9-33.
- 48- سید محمد میرکمالی، تغییر در سازمان‌ها: فرهنگ پذیرش یا مقاومت در مقابل تغییر (تهران: انتشارات انجمن مدیریت ایران، ۱۳۷۰)، صفحه ۲۱-۱۷.
49. Warren G. Bennis et al., The Planning of Change, 3rd. ed. (New york: Holt, Rinehart and winston, 1976), pp. 119-122.
50. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, Management Science,(July 1961): 252.
51. D. S. Pugh, D. J. Hickson and C. R. Hinings, Writers on Organizations, 3rd ed. (England: penguin Books, 1985), p. 20.
52. Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), P. 250.
53. Keith Davis, Human Behavior at work, 6th ed. (New Delhi: TATA Mc Graw-Hill Publishing Company, 1981), pp. 33-34.
54. Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, pp. 250-51.
55. James A. F. Stoner and Charles Wankel, Management, pp. 383-84.
56. Ibid.
57. Harold Koontz, and Cyril O' Donnell and Heinz Weirich, Essentials of Management, 4th ed. (New york: Mc Graw-Hill Book Company, 1986), pp. 428-430.
58. Stephen p. Robbins, The Administrative Process, 2nd ed. (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1982), pp. 109-110.
59. Robert A. Baron, Behavior in Organizations, P. 379.
60. V. Aubert, "Competition and Dissensus: Two Types of Conflict," Journal of Conflict Resolution , Vol. 7, no. 1 (1963), 26-42.
30. William Purkey, Self Concept and School Achievement (Englewood Cliffs, Prentice-Hall,Inc., 1970).
- ۳۱- شهاب قهرمان (مترجم)، خودشناسی، تألیف اچ. جی. ایزنک و گلن ویلسون، چاپ چهارم (تهران: انتشارات شباویز، ۱۳۶۷) صفحه یک.
32. Rbert R. Blake and Jane s. Mouton, "Reactions to Intergroup Competition under Win-Lose Conditions," Management Science, Vol. 4, no. 4 (July 1961): 252.
33. Ibid.
34. James A. f. Stoner and Charles Wankel, Management 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey, Inc, 1986), p. 383.
35. David A. Buchanan and Andrzej A. Huezynski, Organizational Behavior (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1985), pp. 437-440.
- ۳۶- محمد تقی حعفری (مترجم و مفسر)، نهج البلاغه، ج ۵، علی (ع) (تهران: انتشارات دفتر نشر و فرهنگ اسلامی، ۱۳۵۹)، صفحه ۱۱۸. برای توضیح بیشتر به همین منبع مراجعه شود.
37. Robert A. Baron, Behavior in Organizations, p. 379.
38. James A. F. Stoner and Charles Wankel, Management, p. 384.
39. Kenneth W. Thomas, Handbook of Industrial and Organization Psychology, pp. 889-935.
40. R. L. Daft, Organizational Theory and Design, 2nd ed. (St. Pauls West Publishing, 1986).
41. Robert A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the type A. Behavior Pattern and self-Monitoring," Organization Behavior and Human Decision Processes 44. (1989): 281-296.
42. James A. F. Stoner and Charles Wankel, Management, p. 384.
43. B. Kabanoff, "Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument" Journal of Applied Psychology, 72 (1987): 160-146.
- ۴۴- سید محمد میرکمالی، «رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۹ (تابستان ۱۳۶۹) ۷۷-۷۶.
45. Robert R. Blake and Jean S. Mowton, The Managerial Grid (Houston: Gulf Pub., 1964)
- ضمناً این کتاب توسط محمود نوتونچیان در سال ۱۳۵۱ از انتشارات دانشگاه تهران به فارسی ترجمه شده است.