

چکیده

یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان وجود تعارض در افراد است. تعارض به عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید. موضوع تعارض بیش از هر موضوع دیگری افکار مردم به خصوص مدیران سازمان‌ها و رهبران گروه‌ها را به خود مشغول کرده است. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم تعارض، فرآیند تعارض، منابع تعارض و شیوه‌های مقابله با آن را تعیین و به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با انواع تعارض آشنا و راهکارهای لازم را در این زمینه کسب کنند.

تعارض سازمانی

دکتر هما غفوریان

تعارض ممکن است عینی و ملموس و یا پنهان و غیرقابل دیدن باشد.

به حالت پنهان تعارض، تعارض زیر خاکستر (مخفی) گفته می‌شود و آن عدم توافق بین افراد گروه‌هاست که به طور وسیعی از بیان و اظهار آن در انظار عمومی یا به طور آشکار خودداری می‌شود.

مفاهیم کلی تعارض

پوتنام^(۳)، تعارض را این گونه تعریف می‌کند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می‌کنند. هلریگل^(۴)، اسلوکوم^(۵) و وودمن^(۶) در تعریف خود گفته‌اند که تعارض فرآیند ادراک یک فرد از این که فرد، گروه یا سازمان دیگر با آنچه برای او با ارزش است برخورد منفی دارد، می‌باشد. توماس^(۷)، تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد. در تعریف توماس اصطلاحات زیر به کار رفته است:

الف- شرایط: وضعی است که الزاماً به معنی رفتار نیست. تعارض می‌تواند بدون درگیری نزاع و یا جنگ و درگیری وجود داشته باشد. نزاع یا جنگ، تنها یکی از اشکال یا حالت‌های تعارض است.

ب- مسائل مورد توجه: مسائل مورد توجه به چیزهای

واژه‌های کلیدی

تعارض (Conflict)

دیدگاه سنتی (Traditional view)

دیدگاه روابط انسانی (Human relations view)

دیدگاه تعامل‌گرایان (Interactionist view)

مقدمه

تعارض متغیری است که بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد و استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. تعارض واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر تعارضات به ستیره جویی و دشمنی مبدل شده است.

آلتون مایو^(۱) تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می‌دانست و در مقابل آن به همکاری به عنوان یک وضع همراه با سلامتی می‌نگریست به همین دلیل اکثر مدیران در گذشته درصدد نطفه خفه کردن هرگونه تفاوت و مقابله و سرکوب عاملان تعارض برمی‌آمدند. در مطالعات و بررسی‌های بعدی معلوم شد که وجود تفاوت و اختلاف، الزاماً زیان‌آور و مخاطره‌آمیز نیست.

مری پارکر فالت^(۲) از اولین کسانی بود که به مسأله تعارض به عنوان یک موضوع الزاماً بد که بتواند در مدیریت اختلال به وجود آورد نمی‌نگریست. او می‌گفت که می‌توان با روابط انسانی مطلوب از تعارض در راه پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد.

مختلفی اطلاق می شود که مورد توجه یا مورد علاقه فرد یا گروه می باشد مسئولیتی که کسی یا گروهی پذیرفته است. مجموعه ارزش ها و اعتقاداتی که افراد دارند عواطف، احساسات و نیازهای افراد و گروه ها و بالاخره اظهار نظرهایی که در مقابل رویدادها ارائه می دهند، از مسائل مورد توجه هستند.

ج- طرف ها: اصطلاح طرف ها به این مفهوم است که تعارض می تواند بین اشخاص، گروه ها، سازمان ها، ملل و حتی در سطوح پایین تر یعنی بین جنبه های مختلف شخصیت یک فرد و یا بین فرد و عوامل محیطی اتفاق بیفتد.

د- به نظر رسیدن: منبع اساسی نگهداری تعارض، فکر و مغز افرادی است که آن را تجربه می کنند. تعارض، مستقل و خارج از وجود افراد بوجود نمی آید. به عنوان مثال، اگر فردی بنا به دلایلی با افکار و اعتقادات شخص دیگری مخالف باشد و فرد دوم نداند که فرد اول با نظرات و افکار او مخالف است در حالی که فرد اول احساس تعارض می کند، فرد دوم چنین ادراک و یا احساسی را ندارد.

سیر تحول نگرش های فلسفی به تعارض

نظریه سنتی تعارض: در این دیدگاه فرض بر این بود که تعارض بد است و باید از آن اجتناب می شد. دیدگاه سنتی هماهنگ با نگرش هایی بود که در دو دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ درباره گروه رواج داشت. نتیجه تحقیقاتی که انجام شد (نمونه آن تحقیق "هائورن" بود) نشان می داد که نتیجه تعارض زیان بار است و علت بوجود آمدن تعارض، نبودن ارتباط مناسب و اعتماد بین افراد بود و نیز اینکه مدیران در برابر نیازها و خواسته های کارکنانشان کوتاهی می کردند.

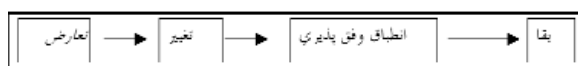
دیدگاه روابط انسانی^(۶): کسانی که از دیدگاه روابط انسانی به پدیده تعارض نگاه می کردند، چنین استدلال می کردند که وجود تعارض در گروه ها و سازمان ها یک امر طبیعی است. از آنجا که پدیده تعارض یک منشاء طبیعی داشت و غیرقابل اجتناب بود، بنابراین مکتب مزبور توصیه می کرد که باید موجودیت آن را پذیرفت. آنها بر این باور بودند که از بین بردن تعارض غیرممکن است و نیز اینکه موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد آن را بهبود می بخشد.

دیدگاه روابط انسانی (درباره تئوری تعارض) از آخرین سال های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت^(۷).

نظریه تکامل گرایان^(۸)

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی تحرک و غیر حساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض موقعی که منجر به جست و جو و دستیابی به روش های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید است.

همانطور که شکل یک نشان می دهد، تغییرات خود بخود صورت نمی گیرد. تغییر نیاز به یک محرک دارد آن محرک همان تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای شروع تغییر، باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود وجود داشته باشد. پس سازمانی که عاری از تعارض است، هیچ گونه نیروهای داخلی برای شروع تغییر سازمانی درون خود ندارد.



شکل ۱- مدل تعارض - بقا

به طور واضح، رویکرد تعامل گرایان استدلال نمی کند که همه تعارضات سازنده و مفید هستند. یقیناً تعارضاتی وجود دارند که بر اثر بخشی تأثیر منفی می گذارند. براساس نظریه تعامل گرایان، در چنین مواردی مدیریت باید درصدد کاهش تعارض برآید.

معمای تعارض^(۹)

اگر این موضوع به اثبات رسیده است که برای عملکرد یک گروه، تعارض مفید واقع می شود، پس چرا بیشتر افراد تعارض را پدیده ای نامطلوب می پندارند؟ پاسخی که می توان به این معمای تعارض داد این است که ما در جامعه ای زندگی می کنیم که پایه های آن بر دیدگاه سنتی گذارده شده است. در بیشتر فرهنگ ها، در کشورهای پیشرفته تحمل و بردباری در برابر پدیده تعارض ضد ارزش به حساب می آید.

در آمریکای شمالی، خانه، مدرسه و کلیسا از نهادهایی هستند که در نخستین سال های زندگی افراد (یعنی زمانی که نگرش های فرد در حال شکل گرفتن است) بیشترین اثر را بر آنان می گذارند^(۱۰).

آبراهام مزلو، در تشریح جامعه آمریکا به عنوان جامعه ای که به طور عمومی نوعی ترس از تعارض ناسازگاری و اختلاف، خصومت، مخالفت و دشمنی در آن وجود دارد، بیان کرد. تأکید زیادی به همراه بودن با دیگران می شود، حتی اگر آنها را دوست نداشته باشی^(۱۱).

حذف تعارض در سازمان های پیچیده واقع گرایانه نیست. همانطور که یکی از صاحب نظران متذکر شده است افراد یا گروه هایی که مدافع (هماهنگی و همدلی) در سازمان هستند، با پرهیز از تعارض ممکن است صرفاً منافع خود را در وضعیت کنونی حفظ کنند^(۱۲).

فرآیند تعارض

تعارض یک فرآیند است که طی مراحل شکل می گیرد. مطالعه این فرآیند در شناخت و تحلیل تعارض نقش مهمی دارد. رابینز معتقد است فرآیند تعارض در چهار مرحله به شرح زیر شکل می گیرد^(۱۳).

تصمیمات بسیار ضعیفی گرفته شده است. ولی هر گاه تعارض سازنده وجود داشته، سطح اندیشه‌ها بالاتر رفته و تصمیمات عالی گرفته شده است.

مدارک و شواهدی مبنی بر تصمیمات بهتر و افزایش تولید و بازدهی گروه در دست است. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که وجود اختلاف نظر یا تعارض بین اعضای گروه موجب بهبود عملکرد (در مقایسه با زمانی که هیچ نوع اختلاف نظری بین اعضا وجود نداشت) شده است. چون گروه‌هایی که با هم اختلاف نظر شدید داشتند با گروه‌هایی که اعضای آنها با هم کنار می‌آمدند، مقایسه شد مشخص شد که تصمیم‌گیری‌ها در گروه‌های نخستین (با هم اختلاف نظر داشتند) ۷۳ درصد بهتر شد.

تعارض ویرانگر:

این که تعارض یا تضاد بین اعضای گروه نتیجه‌های ویرانگر به بار می‌آورد و بر عملکرد گروه اثرات منفی می‌گذارد، چیزی است که نیاز به اثبات ندارد. معمولاً در بسیاری از تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، می‌توان چنین جملاتی را مشاهده کرد: تضاد و مخالفت‌های کنترل شده موجب نارضایتی اعضا می‌شود که در نتیجه رشته‌ها و پیوندها را گسسته می‌کند و سرانجام موجب از هم پاشیدن گروه می‌شود و بدیهی است که در این زمینه مطالب و نوشته‌های زیادی وجود دارد. مبنی بر اینکه تعارض (یا مخالفت‌ها و تضادهای ویرانگر) باعث می‌شود اثر بخش گروه کاهش یابد. از جمله نتایج نامطلوبی که در اثر تعارض ویرانگر حاصل می‌شود این است که ارتباطات ضعیف می‌شود.

حال وجه تمیز بین تعارض سازنده و تعارض ویرانگر چیست؟ تحقیقاتی که روی موضوع تعارض انجام شده هنوز نتوانسته است شرایطی را تعیین کند که در آنها تعارض شدیدتر، موجب سازندگی بیشتر می‌شود.

حال دو فرضیه ارائه می‌کنیم:

نخست، حالتی که در آن تعارض در شدیدترین وضع خود وجود دارد (یعنی حالتی که اعضای گروه با هم نزاع و کشمکش دارند) در چنین وضعی تعارض نمی‌تواند به هیچ وجه سازنده باشد. احتمالاً تعارض در حالت یا وضعی می‌تواند سازنده باشد که سطح تضاد و مخالفت بین اعضای گروه اندک، معتدل و کنترل شده باشد.

دوم، نوع فعالیت گروه هم به عنوان عاملی در نظر گرفته شود که تعیین‌کننده میزان سازندگی گروه باشد.

ما چنین فرض می‌کنیم که هر قدر گروه در فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود خلاق تر باشد و ابتکار عمل بیشتری به خرج دهد، احتمال آن بیشتر است که تضاد بین اعضای گروه موجب سازندگی بیشتری شود. گروه‌هایی که برای مسائل خود باید در پی راه حل‌های جدید و ابتکاری برآیند (مثل گروه‌های تحقیق، تبلیغات

مرحله اول- مخالفت بالقوه: برای آنکه تعارض به وجود آید باید شرایط موقعیت‌ها و حتی فرصت‌هایی فراهم شود. از نظر رایبیز عواملی مانند نوع ارتباطات، وضعیت ساختار و ویژگی‌های شخصی زمینه‌ساز یا عوامل بالقوه مخالفت هستند.

مرحله دوم- ادراک تعارض و شخصی دانستن آن: اگر زمینه‌های بالقوه تعارض سبب به وجود آوردن موانعی بر سر راه تأمین نیازها و در نتیجه ناکامی می‌شود. تعارض به طور بالفعل ظاهر خواهد شد. تعارض موقعی شکل واقعی به خود می‌گیرد که طرفین و یا یکی از دو طرف ادراک و یا احساسی مبنی بر وجود تعارض داشته باشد. این ادراک یا احساس از علائم یا نشانه‌های تعارض و یا بر اثر درگیری‌های مشهود قابل درک و احساس می‌باشد. موقعی که فرد از نظر عاطفی درگیر می‌شود و دو طرف دچار تنش، اضطراب و دشمنی می‌شوند که عدم توافق یا ناسازگاری به روشنی حس شود.

مرحله سوم- رفتار: اگر یکی از طرفین تعارض به طور آگاهانه و از روی عمد دست به اقداماتی بزند که طرف دیگر را از رسیدن به اهداف یا نیازهای خود بازدارد مرحله رفتاری تعارض بوجود می‌آید.

مرحله چهارم - نتیجه: مجموعه رفتارهای مذکور که در شرایط تعارض از طرفین درگیری به ظهور می‌رسد، سبب به وجود آمدن آثار نتایجی می‌شود که بر روند کار مدیریت، سازمان، افراد و گروه‌ها تأثیر می‌گذارد. گاهی اوقات، این درگیری‌ها سبب از بین رفتن منازعه و آرام شدن طرفین می‌شود. ممکن است دو طرف قسمتی از حق خود بگذرند و به مصالحه برسند و یا با برخورد منطقی و تشریک مساعی به علل تعارض پی ببرند. از طرف دیگر امکان دارد تعارض نتایج منفی و زیان باری داشته باشد و خود مقدمه‌ای برای تعارض‌های بیشتر و گسترده‌تر شود.

تعارض سازنده:

تعارض چگونه می‌تواند به صورت عاملی درآید که موجب بهبود عملکرد گروه شود؟

شاید نتوان مورد یا حالتی را مجسم کرد که نزاع، برخورد یا کشمکش بتواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. ولی می‌توان مواردی را نشان داد که سطح متعادلی از تعارض توانسته است اثر بخشی گروه را بالا ببرد و عملکرد آن را بهبود بخشد.

به نتیجه تحقیقاتی که در زیر می‌آید توجه کنید: مقایسه شش تصمیم مهمی که در دوران چهار رئیس جمهور آمریکا گرفته شده است نشان می‌دهد که پدیده تعارض توانسته احتمال این را که پدیده هم‌رنگ جماعت شدن بتواند تصمیمات سیاسی را تحت الشعاع قرار دهد، کاهش داده است.

در مطالعه و بررسی این تصمیمات مشاهده شد، در مواردی که بین مشاوران ریاست جمهوری سازش و توافق نظر وجود داشته،

و سایر گروه‌های حرفه‌ای و متخصص) از پدیده تعارض و اختلاف نظر بین اعضا سود بیشتری خواهند برد^(۱۴).

کلمن^(۱۵) می‌گوید که تعارضات دارای طبیعتی هستند که چنانچه در زمان و موقعیت مناسب چاره‌ای برای آنها اندیشیده نشود، مراحل و اشکال زیر را به خود می‌گیرد:

۱- سمت تعارض از وضعی خاص و ویژه به حالت عمومی پیش می‌رود و موضوعات کوچک و مشخص به موضوعات بزرگ و کلی و عمومی تبدیل می‌شود.

۲- موضوعات و مسائل جدید به آن افزوده می‌شود: گزارشات نیز به تأخیر ورود او می‌افزاید.

۳- مباحثات و مجادلات یک طرفه می‌شود.

۴- عدم توافق‌ها به ضدیت تبدیل می‌شود.

۵- هنگامی که ضدیت افزایش می‌یابد، افراد با تمسک به ارزش‌های اجتماعی به معاوضه و مقابله هم می‌پردازند.

۶- گروه‌های سازمان یافته‌ای که در ابتدای تعارض درگیر نبودند، وارد منازعه می‌شوند.

۷- همچنانکه تعارض افزایش می‌یابد، مسائل حرفی و کلامی زیادتر می‌شود.^(۱۶)

منابع تعارض



شکل ۲- منابع تعارض

عوامل ایجاد کننده تعارض در سازمان‌ها متعددند شکل ۲ منابع مختلف تعارض را در سازمان نشان می‌دهد.

«**رقابت برای پاداش**»^(۱۷)؛ یک منبع بالقوه برای تعارض است. به علت محدود بودن پاداش‌ها، افراد برای گرفتن ترفیع، ترقی، دریافت درجه، حمایت کامپیوتری و نشان‌های سازمانی با یکدیگر رقابت می‌کنند. واحدها نیز برای تخصیص بودجه باهم رقابت

دارند. علاوه بر آن سازمان‌ها نیز برای سهم بیشتر بازار به رقابت می‌پردازند.

«**تفاوت‌های ادراکی بین افراد در سطوح مختلف سلسله مراتبی**»^(۱۸)؛ افرادی که از یک سطح به سطح بالاتر می‌روند، سطح ادراکشان نیز تغییر می‌کند که این در بعضی مواقع منجر به تضاد می‌شود.

«**تضادهای وظیفه‌ای**؛ بین واحدها و افرادی که دارای وظایف وابسته به هم بوده و در عین حال نقش‌های ناسازگار با یکدیگر دارند، تضاد وظیفه‌ای به وجود می‌آید.

«**تفاوت در ارزش‌ها و اهداف**»^(۱۹)؛ واحدهای فروش و تولید با یکدیگر تضاد دارند، چرا که واحد فروش بر تولید بیشتر تأکید دارد تا ارزش فروش محصولات افزایش یابد. در حالی که واحد تولید به تولید کمتر تأکید دارد تا کیفیت محصولات مورد توجه قرار گیرد.

«**نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان‌ها**»^(۲۰)؛ یک پیام مهم ممکن است دریافت نشود، دستورات یک سرپرست به تفسیر گردد یا ممکن است به علت تنوع و تعدد پایگاه‌های اطلاعاتی، تصمیم گیرندگان سازمان به نتایج متفاوتی برسند که این باعث ایجاد تضاد در سازمان می‌شود.

«**تنش بین استراتژیست‌ها و متخصصان**»^(۲۱)؛ استراتژیست‌ها همواره دارای دیدگاهی کل‌گرایانه هستند، ولی متخصصین به جزئیات توجه دارند. نگرش‌های مختلف از جانب این دو گروه ممکن است منجر به تضاد در سازمان شود.

«**تضاد نقش**»^(۲۲)؛ تضاد در نقش زمانی رخ می‌دهد که ادراک افراد و اجزاء نقش با انتظارات دیگران همگونی نداشته باشد.

«**تضادهای موقعیت**»^(۲۳)؛ در حالی که نقش‌های سازمانی از اهمیت زیادی برخوردارند، رتبه‌بندی این نقش‌ها مطابق اهمیت و ارزش آنها نیز ممکن است منجر به تضاد موقعیت شود. افراد سازمان اغلب خواهان ترقی موقعیت هستند، تا حقوق بیشتر، دفتر کار بزرگتر و عناوین مهمتری را به خود اختصاص دهند.

«**اختلاف و ناسازگاری‌های شخصی**»^(۲۴)؛ عدم شباهت افراد با یکدیگر ممکن است عامل دیگری برای ایجاد تضاد در افراد باشد.

«**استرس‌های محیطی**»^(۲۵)؛ محیط استرس‌آور باعث ایجاد تنش و تضاد در سازمان می‌شود.^{۲۶}

شیوه‌های مقابله با تعارض

شیوه‌های پنج‌گانه شامل مبارزه طلبی، تشریک مساعی، اجتناب، سازش و مصالح می‌باشند:

الف) مبارزه طلبی؛ وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع باشد، دست به کار رقابت و استیلاطلبی زده است، بی آنکه به تأثیر طرفین تعارض توجهی داشته باشد.

سبک	شرح مختصر	نمونه رفتارها	نتایج کاربرد	شرایطی که می توان آن را به کار برد
تحکم (سلطه جویی)	استفاده از قدرت برای تخمین نظرات با راه حل‌های خاص به منظور در نطفه خفه کردن و با سرکوب کردن تعارض با پیروز درآمدن از موفقیت	- تهدید و ارعاب و اخطار کردن - توسل به مقررات انضباطی شدید - مبادرت به اقدامات تنبیهی - بکارگیری سایر شیوه های استبدادی و آمرانه برای کنترل تعارض	- کاهش همکاری - سرپوش گذاشتن بر عمل - اختلاف و عدم حل آن - ایجاد جو فشار و اختناق - تمایل به انتقام جویی و برانگیخته شدن حالات تدافعی - صرف وقت زیاد و عدم حل مشکل	- غیر موثر بودن روشهای دیگر - لزوم سرعت عمل وقاطعیت - لزوم اقدام فوری برای جلوگیری از تشدید تعارض - حیاتی بودن و مهم بودن مسائل برای سازمان - به خطر افتادن موجودیت سازمان - سوء استفاده عده ای از جو موجود
مدارا (نرمش)	تلاش برای ارضای خواسته ها و منافع طرف مقابل به منظور حفظ آرامش و برقرار ماندن روابط دوستانه	- انعطاف و نرمش نشان دادن - برخورد دوستانه و مسالمت آمیز - بی اهمیت جلوه دادن مساله - ایشار و از خودگذشتگی و عیب پوشی - پرهیز از لجاجت و خشونت - شوخ طبعی و بیان حرفهای - آرامش بخش و دلجویی کردن	- روشن نشدن عمل - تعارض - افزایش غیبت و سخن چینی - مبهم ماندن مسائل - عدم درگیری با مسائل و در نتیجه عدم اصلاح رهبری - عدم امکان دستیابی به توافق اصولی - افزایش مناسبات دوستانه	- اشتباه نمودن و بی بردن به آن - مبهم بودن مسائل برای دیگران و لزوم جلب رضایت آنها - لزوم کسب اعتبار بیشتر برای حل مسائل آینده - عدم امکان پیروزی و لزوم کاهش زیانهای شکست - حیاتی بودن ثبات و هماهنگی - آموزش ایشار، گذشت و برخورد دوستانه به زیردستان
احتراز (کناره گیری)	کناره گیری از موقعیت تعارض و خودداری از درگیر شدن با مساله	- پرهیز از بحث و جدل و درگیری - اتخاذ رو به بی طرفی و بی تفاوتی - عدم ابراز عقیده و نظر خود - فاصله گرفتن (فیزیکی) از طرف مقابل - عدم ابراز مخالفت های خود	- جلوگیری از عواقب خصومت و دشمنی - عدم رو شدن مسائل و وجود تعارض بالقوه به صورت پنهانی - وخیم تر شدن اوضاع به لحاظ عدم حس مسائل	- جزیی و پیش پا افتاده بودن تعارض - طولانی و بی نتیجه ماندن درگیری - لزوم جمع آوری اطلاعات بیشتر - عواطف واحساسات طرفین بیش از حد جریحه دار شده باشد - مزایای حاصل از عقب نشینی بیش از نتایج تداوم درگیری باشد
سازش (مصالحه)	تلاش برای پیدا کردن یک راه حل میانه که تا حدی رضایت دو طرف را جلب کرده و منجر به توافق در بین آنها گردد.	- برای کسب مقداری امتیاز، اعطای مقداری امتیاز به طرف مقابل - انتخاب یک راه حل میانه که هر دو طرف با آن موافق باشند - جدایی انداختن بین طرفین درگیر - توسل به قوانین و آداب اجتماعی - توسل به میانجی با حکم برای حل تعارض	- از باخت و شکست بهتر است - از بین نرفتن مشکلاتی که منجر به بروز تعارض شده اند - محدود شدن تفکر و تصمیم گیری و عدم ابتکار	- طرفین از قدرت برابر برخوردارند - دستیابی به راه حل مناسب و دشوار و وقت گیر باشد - اهمیت هدفها به اندازه ای نباشد که تعارض ادامه داشته باشد - به دست آمدن نوعی حمایت ضروری باشد
مواجهه (تشریک مساعی)	رویاروشدن با مساله و رسیدگی به آن در یک فضای باز و آزاد به طور مشترک به گونه ای که هر دو طرف به اهداف و منافع خود دست پیدا کنند	- ریشه یابی مساله از طریق مطرح ساختن کلیه موارد مورد اختلاف - مذاکره و تبادل نظر با یکدیگر - چانه زنی به منظور قانع کردن یکدیگر - غور و بررسی و تصمیم گیری مشارکتی	- افزایش اعتماد متقابل - ایجاد تعهد برای انجام تصمیمات متخذه - افزایش تعاون و همکاری بین افراد و گروه ها - از بین رفتن ریشه اختلافات و حل کامل تعارض - پیروز شدن هر دو طرف	- دستیابی به یک راه حل مشترک ضروری باشد - جمع آوری نظرات مختلف لازم باشد - ایجاد احساس مسوولیت و تعهد برای انجام تصمیمات - سطح کافی از اعتماد و اطمینان بین طرفها وجود داشته باشد - طرفها به همکاری و مساعدت نیاز داشته باشند - پیروزی برای هر دو طرف مهم باشد

جدول شماره ۱- مقایسه سبک های عمومی تعارض

ب) همکاری (تشریک مساعی): در تشریک مساعی طرفین طوری رفتار می کنند که به هدف حل مشکل برسند یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطابق دهند سعی در روشن کردن اختلافات دارند.

ج) اجتناب: گاهی طرفین تعارض در مقابل تعارض، عقب کشیدن و سرپوش گذاردن را انتخاب می کنند، بی اعتنایی یا میل به طفره رفتن از تظاهر آشکار به مخالفت باعث خواهد شد تا کار عقب بیفتد.

د) سازش و تمکین: حالتی است که یکی از طرفین معارض ممکن است حاضر شود منافع دیگری را بر منافع خود مقدم شمرد.

ه) مصالحه: هرگاه که موضوع مورد تعارض قابل تقسیم نباشد یکی از طرفین با تسلیم چیزی هم ارزش به طرف دیگر تلافی می کند. (۲۷)

در جدول زیر به مقایسه سبک ها از نظر ابعاد مختلف پرداخته شده است.

پیشنهادات

نباید فرض خود را بر این بگذاریم که برای حل مسأله تعارض تنها یک راه وجود دارد و آن همیشه بهترین راه است با توجه به هر موقعیتی باید راه حلی را در نظر گرفت در زیر راهکارهایی پیشنهاد شده است:

۱- مدیران می توانند از متغیرهای ساختاری چون (قوانین، مقررات، بخشنامه ها، رسمی سازی و...) به عنوان ابزاری سودمند در جهت انگیزش افراد استفاده کنند.

۲- اهداف مشترک: که از طریق ملزم کردن طرفین ناراضی به کار کردن با یکدیگر برای تحقق این اهداف که باید به صورت متقابل انجام شود، تعارض را کاهش دهند.

۳- حل مسائل از طریق توفان مغزی: که مستلزم این است که کارکنان به صورت بالقوه میل به تحقق راه حل های بهتر را داشته باشند.

۴- بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت کارکنان و استفاده از ایده ها و افکار جدید آنان در حل تعارضات که خود منجر به نوآوری و میل و رغبت بکار می گردد در سازمان ها فراهم گردد.
۵- مدیران برای پیدا کردن راه حل تلاش کنند و صرفاً به پیروزی خود فکر نکنند.

۶- مدیران باید معیارهایی برای عملکرد در نظر گرفته باشند و افراد را بر اساس همکاری هایشان مورد ارزشیابی قرار دهند و پرداخت براین پایه صورت گیرد.

۷- رقابت: مدیریت می تواند بوسیله ایجاد موفقیت های رقابتی بین واحد، تعارض را تحریک کند.

۸- مدیران می توانند زمانی که موضوع کم اهمیت است و یا

مسائل مهمتر در پیش رو دارند، از پدیده تعارض اجتناب کنند. ■

پی نوشت ها:

1. Elton Mayo
2. Mary Parker Follett
3. Putnam
4. Hellriegel Don , Slocum John & Woodman Richard , Organizational Behavior , 7th ed , (New York : West Publishing Company , 1995 , P.428
5. Tomas
6. Human Relations View

۷- پارسائیان علی و اعرابی سید محمد (مترجمین) مبانی رفتار سازمانی، تألیف استیفن رابینز، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی تهران، ۱۳۷۶ صفحات ۲۶۷-۲۶۸

8. Interactionist View
9. Conflict Dilema

۱۰- پارسائیان، علی و اعرابی سید محمد (مترجمین) مدیریت رفتار سازمانی تألیف استیفن رابینز جلد دوم موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴، ص ۷۲۳

11. Maslow Abraham Eu (Sychian Management) Home Wood , I II : Irwin 1965, P185.

- ۱۲- الوانی سید مهدی، و دانایی فرد حسن، (مترجمین) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها) انتشارات صفار، تهران، ۱۳۷۶ صص ۲۶۲-۲۶۳
- ۱۳- کبیری، قاسم (مترجم) مبانی رفتار سازمانی، چاپ سوم، تألیف استیفن رابینز، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۶، صص ۲۳۳-۲۴۰
- ۱۴- همان منبع شماره ۷ صص ۲۷۷-۲۷۹

15. Coleman

۱۶- میرکمالی سید محمد، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، انتشارات سیطرون، تهران، ۱۳۸۳، صص ۱۶۳-۱۶۴

17. Competition For Rewards
18. Perceptual Differences Between Hierarchical Levels
19. Differences In Values & Goals
20. Dificiencies In The Organization's Information System
21. Tensions Between Generalists & Specialists
22. Role Conflict
23. Status Conflict
24. Personal Differences & Incompatibilities
25. Enviromenal Stress

۲۶- مقیمی سید محمد، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، نشر ترمه، تهران، ۱۳۷۷، صص ۴۷۸-۴۸۱

۲۷- خواجه ای سعید، شیوه های مدیریت در حل تعارضات سازمانی، تدبیر، شماره ۶۷، آبان ۱۳۷۵

*استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر