

# تعارض سازمانی: تعریف، مبانی، انواع و مدیریت (مدیریت تعارض)

منبع : سایت «راهکار مدیریت»

نویسنده: مهرداد جهاننیده کاظمپور

## چکیده

این مقاله مفهوم تعارض را شرح داده و تعارض را تعریف می‌کند. جایگاه تعارض در مدیریت و سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. انواع تعارضات سازمانی را برشمرد و آنها را تقسیم‌بندی می‌کند. نظریه‌ها و رویکردهای مختلف درباره تعارض سازمانی را شرح می‌دهد. به منشأ تعارضات سازمانی اشاره می‌کند و در پایان به مبحث مدیریت تعارض و استراتژی‌های آن می‌پردازد.

**کلیدواژه(ها) :** تعارض سازمانی؛ تعارضات سازمانی؛ مدیریت تعارض؛ استراتژی ایجاد تعارض

## ۱- مقدمه

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. در این مقاله سعی نگارنده بر آن است تا مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی و انواع تعارض را تبیین و به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند.

## ۲- مفهوم تعارض

در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت (Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی

(Blockage) نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترك تعريف‌هاي واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگري و آشوب است.

## ۳- 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 می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

### ۱-۳- نظریه سنتی

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌دانند که برای یک منظور مشترك به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

### ۲-۳- نظریه روابط انسانی

این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

### ۳-۳- نظریه تعامل

در حال حاضر تئوري تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

## ۴- تقسیم بندی تعارضات سازمانی

### ۴-۱- تعارض بر حسب طرفهای تعارض

نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرفهای تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

تعارض درون فردی

تعارض میان افراد

تعارض درون گروهی

تعارض میان گروهی

تعارض میان سازمانها

تعارض میان اشخاص و گروهها

### ۴-۲- تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

یک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارضها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدفهای سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.

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

با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.  
در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:

هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد  
زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود  
هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد  
هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند.

## ۵- ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

منشأ تعارض را ارزیابی کنید. تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتواند شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را تعیین کنید.  
استیفن رایبیز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

**اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی):** اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

**اختلاف‌های ساختاری:** اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

**اختلاف‌های ارتباطی:** اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.

## ۶- مدیریت تعارض

از انتخاب هایتان آگاهی داشته باشید! مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟ و زمانی که تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً راه‌های ذیل را می‌توانند داشته باشند:

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

## ۷- استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان

فرهنگ	سازمانی	را	تغییر	دهید
اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند مدیریت سازمان می‌تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد.				
از	افراد	بیرون	از	سازمان
یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان				

است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می‌کنند.

سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم‌گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی‌سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

## مراجع

- ادیزس، ایساك (۱۳۷۳). دوره عمر سازمان (چاپ اول)، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران: نشر اشراقیه  
بزاز جزایری، سید احمد. مهارت‌های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶.  
جی هیکس، هربرت و گولت، سی ری، (۱۳۶۸). تئوری‌های سازمان و مدیریت ترجمه گوئل کهن. تهران: انتشارات اطلاعات.  
دفت، ریچارد. (۱۳۷۴). تئوری‌های سازمان و طراحی ساختار تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.  
رابینز استیفن (۱۳۶۹) مبانی رفتار سازمانی (چاپ اول)، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.  
رابینز، استیفن (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار گروهی)، جلد دوم (چاپ اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.  
سلطانی، ایرج. نقش روابط انسانی در افزایش بهره‌وری سازمان‌های صنعتی. مجله مدیریت دولتی. شماره‌های ۲۹ و ۳۰.  
سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳.  
کوزان، کمیل. (۱۳۷۱). تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداری تعارض‌های درون پرسنلی، ترجمه محمد جواد حضوری. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۸.  
مشیکي، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). (چاپ اول)، تهران: انتشارات ترمه.  
میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۹.

Robbins. Stephen P.: Management, Prentice-Hall Inc. Egle Wood Cliffs, New Jersey 1994.

Owens. Robert G.: Organizational Behavior In Education, New Jersey 1990