



تعارض سازمانی و مدیریت آن

محدثه اسحاقی

زمستان ۱۴۰۴

مدیریت تعارض: درک و اثربخشی سازمانی

تعارض پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در سازمان‌ها است که درک صحیح آن برای مدیران و متخصصان منابع انسانی اهمیت فراوانی دارد. این ارائه به بررسی ابعاد مختلف تعارض، شامل تعاریف، نظریه‌ها، منابع و فنون مدیریت آن می‌پردازد.



تعریف تعارض: دیدگاه‌ها و مفاهیم مشترک

“ تعارض وقتی شکل می‌گیرد که فعالیت‌های ناسازگار رخ دهند و طرفین درگیر آن را درک می‌کنند.

“ تعارض فرآیندی است که وقتی بوجود می‌آید که یک طرف چنین درک می‌کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا می‌خواهد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش بشود.

“ تعارض رفتاری است که توسط برخی از اعضای سازمان در جهت مخالفت با دیگر اعضا صورت می‌گیرد.

مفاهیم مشترک در این تعاریف شامل **مخالفت، کمیابی منابع و ایجاد مانع** است. وجود حداقل دو طرف با منافع ناهمسو و منابع محدود، بستر اصلی بروز تعارض است.

انواع تعارض

مثبت، بهبود عملکرد	←	✓ تعارض سازنده (کارکردی)
منفی، کاهش عملکرد	←	✓ تعارض مخرب (غیرکارکردی)
مربوط به محتوا و اهداف کار	←	✓ تعارض مبتنی بر وظیفه
مربوط به روابط بین فردی	←	✓ تعارض رابطه ای
مربوط به چگونگی انجام کار	←	✓ تعارض فرآیندی

سطوح تعارض

- ✓ درون فردی (تعارض در درون شخص)
- ✓ بین فردی (بین دو یا چند نفر)
- ✓ درون گروهی (درون یک گروه)
- ✓ بین گروهی (بین گروه های مختلف)
- ✓ سازمانی (بین بخش های یک سازمان)

تعارض و اثربخشی سازمان : دو دیدگاه متضاد

نظریه تعامل گرایان : تعارض می تواند سازنده باشد

سازمان عاری از تعارض، ایستا و غیرحساس به تغییر است. تعارض می تواند با ایجاد انگیزه برای تغییر و بهبود فرآیند تصمیم گیری، اثربخشی را افزایش دهد. البته این به معنای تأیید همه تعارضات نیست. بهر حال تغییر نیاز به یک محرک دارد که آن محرک، همان تعارض است.

نظریه سنتی : تعارض مخرب است

بر اساس این نظریه، همه تعارض ها بد هستند و تأثیر منفی بر اثربخشی سازمان دارند. تعارض مترادف با تندی، خشونت، تخریب و غیرمنطقی بودن است و وظیفه اصلی مدیریت، پیشگیری و حل سریع آن است.

نکته: مدیران باید محیطی برای تعارض سازنده ایجاد کنند، اما اجازه ندهند که به حدی افراطی برسد که به سازمان آسیب بزند.

نظریه روابط انسانی: تعارض طبیعی و اجتناب ناپذیر وجود حداقلی تعارض لازم است.
باید آن را پذیرفت و با آن کنار آمد.
میتواند پیامدهای مثبت داشته باشد.

سطوح و نتایج تعارض

نظریه تعامل گرایان بر این باور است که سطح بهینه تعارض، منجر به اثربخشی بیشتر سازمان می شود.

سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخلی سازمان	نتایج اثربخش سازمان
کم یا هیچ	مخرب یا غیر کارکردی	بی تحرک، راکد، عدم حساسیت به تغییر	کم
بهینه	سازنده یا کارکردی	پرمتحرک، خودمنتقد، مبدع	زیاد
زیاد	مخرب یا غیر کارکردی	مغشوش، آشوب زده، بدون همکاری	کم

این جدول نشان می دهد که نه تعارض بیش از حد و نه عدم تعارض، به نفع سازمان نیست.



منابع تعارض سازمانی: عوامل ساختاری

تعارضات سازمانی می‌توانند ریشه در ساختار و نحوه عملکرد سازمان داشته باشند. درک این منابع برای مدیریت مؤثر تعارض ضروری است.

وابستگی متقابل وظیفه

وقتی واحدها برای انجام وظایف خود به اطلاعات، کمک یا هماهنگی یکدیگر نیاز دارند.

تفکیک افقی بیش از حد واحدها

تفاوت در اهداف، گرایش‌ها و فلسفه‌های مدیریتی به دلیل تخصیص شدن زیاد واحدها.

رسمیت کم

نبود قوانین و مقررات واضح که ابهام را کاهش داده و روش‌های استاندارد تعامل را فراهم کند.

وابستگی به منابع مشترک کمیاب

رقابت بر سر فضای فیزیکی، تجهیزات، بودجه یا خدمات ستادی محدود.

منابع تعارض سازمانی: عوامل انسانی و مدیریتی

علاوه بر عوامل ساختاری، برخی مسائل مرتبط با افراد و سیستم‌های مدیریتی نیز می‌توانند به تعارض دامن بزنند.



عدم تجانس اعضا

تفاوت‌های شخصی در پیشینه، ارزش‌ها، تحصیلات و سن که همکاری روان را دشوار می‌کند.



تصمیم‌گیری مشارکتی

فرصت زیاد برای اظهار اختلافات و آشکار شدن ناسازگاری‌ها، به ویژه با تفاوت‌های ارزشی.



تفاوت در معیارهای ارزشیابی و پرداخت

تأکید بر عملکرد جداگانه واحدها به جای عملکرد تیمی و کلی سازمان.



تحریف ارتباطات

ابهام، تحریف پیام‌ها یا پنهان‌سازی اطلاعات کلیدی بین واحدها.



عدم تناسب پست با منزلت

عدم انطباق جایگاه سازمانی با شأن یا انتظارات فرد، یا تغییرات در سلسله مراتب.



وابستگی تک جانبه
احتمال ایجاد تعارض یک واحد تک جانبه به واحد دیگر وابسته است زیادتر میشود زیرا
توازن قدرت بهم ریخته و واحد حاکم توانایی و قدرت بیشتری برای اعمال دارد.

تصمیم گیری مشارکتی
شواهد نشان میدهد تصمیم گیری مشارکتی تعارضات را تشدید میکند و زمینه بروز
اختلافات و ناسازگاری هارا افزایش میدهد علی الخصوص وقتی تفاوت های ارزشی بین
شرکت کنندگان وجود دارد.

عدم تجانس اعضا
تحقیقات نشان داده اگر تجانس بین افراد نباشد کمتر امکان همکاری بین آنها وجود دارد .
فاکتورهایی شبیه سن، تحصیلات، ارزشهای اجتماعی

نارضایتی از نقش
وقتی به فردی برای مثال پستی داده شود که متناسب با شان او نبوده تعارض تحریک
میشود. زیرا باعث ناسازگاری مقام میشود.

فنون رفع تعارض : رویکردهای ساختاری

هنگامی که تعارض به سطح مخرب می‌رسد، مدیران باید از فنون مختلفی برای کاهش شدت آن و بازگرداندن آن به سطح قابل قبول استفاده کنند.

اهداف فراگیر

تعریف اهدافی مشترک که جذابیت فراوانی دارند و تنها با همکاری همه واحدها قابل دستیابی‌اند.

کاهش وابستگی بین واحدها

استفاده از عوامل ایمن‌ساز یا پست‌های هماهنگ‌کننده برای کاهش وابستگی‌های یک‌جانبه یا دوجانبه.

توسعه منابع

افزایش منابع در دسترس برای حل تعارضات ناشی از کمیابی، به شیوه‌ای که رضایت همه طرفین را جلب کند.

ادغام واحد های متعارض

پیشنهاد نهایی برای حل تعارض گسترش مرزهای واحدهای متعارض است به صورتی که منبع محرک تعارض را جذب کنند.

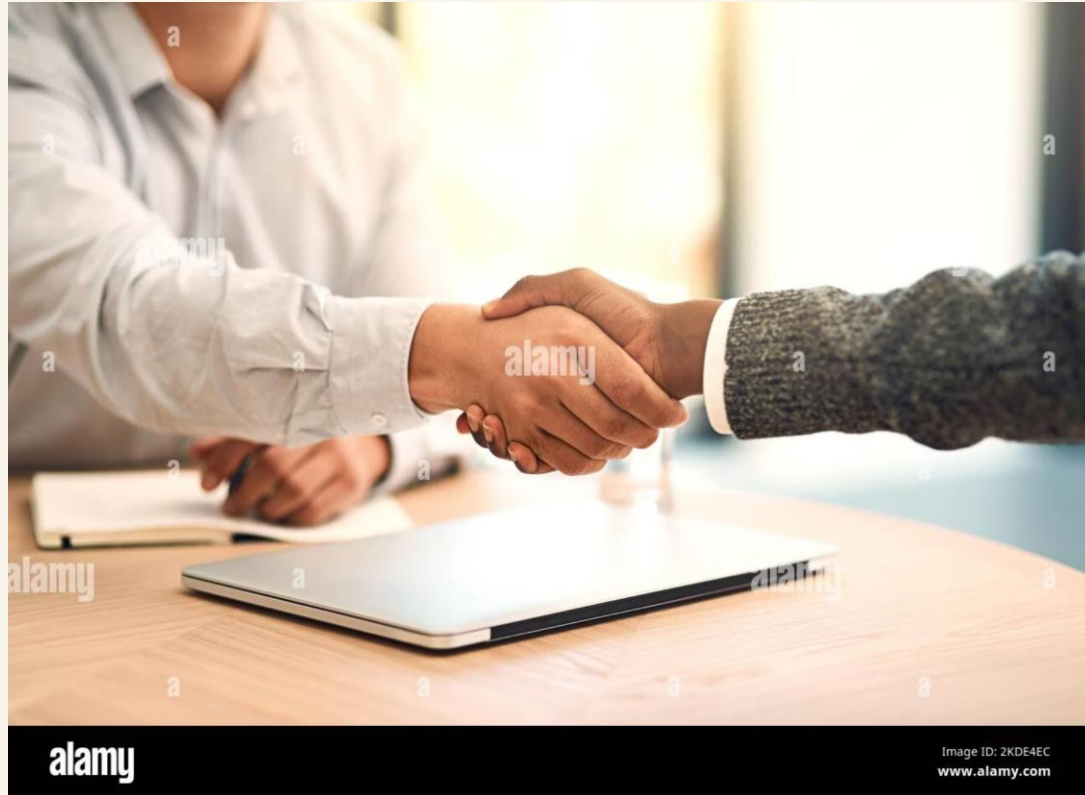
فنون رفع تعارض: رویکردهای حل مسئله و سیستمی

سیستم‌های استیناف

ایجاد مجاری رسمی برای رسیدگی به شکایات و جبران حقوق پایمال شده، تحت هدایت رئیس، مدیر اجرایی بالاتر یا شخص ثالث.

حل مسئله دوجانبه

معتبرترین روش که طرفین متعارض را ملزم به گفت‌وگو و یافتن راه‌حل مشترک بر اساس اعتماد متقابل می‌کند. تأکید بر نقاط توافق و پرهیز از فضای خصمانه.



فنون ایجاد تعارض سازنده

بر اساس نظریه تعامل گرایان، زمانی که سطح تعارض در سازمان خیلی کم است و منجر به رکود می شود، مدیران باید برای ایجاد تعارض سازنده مداخله کنند.

→ تحریف ارتباطات

مدیران می توانند با ایجاد ابهام یا حالت تهدید در پیام ها و مجاری ارتباطی، تعارض را تشویق کنند.

→ عدم تجانس

افزودن افراد با پیشینه، تجربه و ارزش های متفاوت به یک واحد راكد برای به هم زدن وضعیت ایستا.

→ رقابت

ایجاد موقعیت های رقابتی بین واحدها، به ویژه در شرایطی که برد و باخت مطرح است، برای تحریک تعارض.

→ افزایش تفکیک افقی

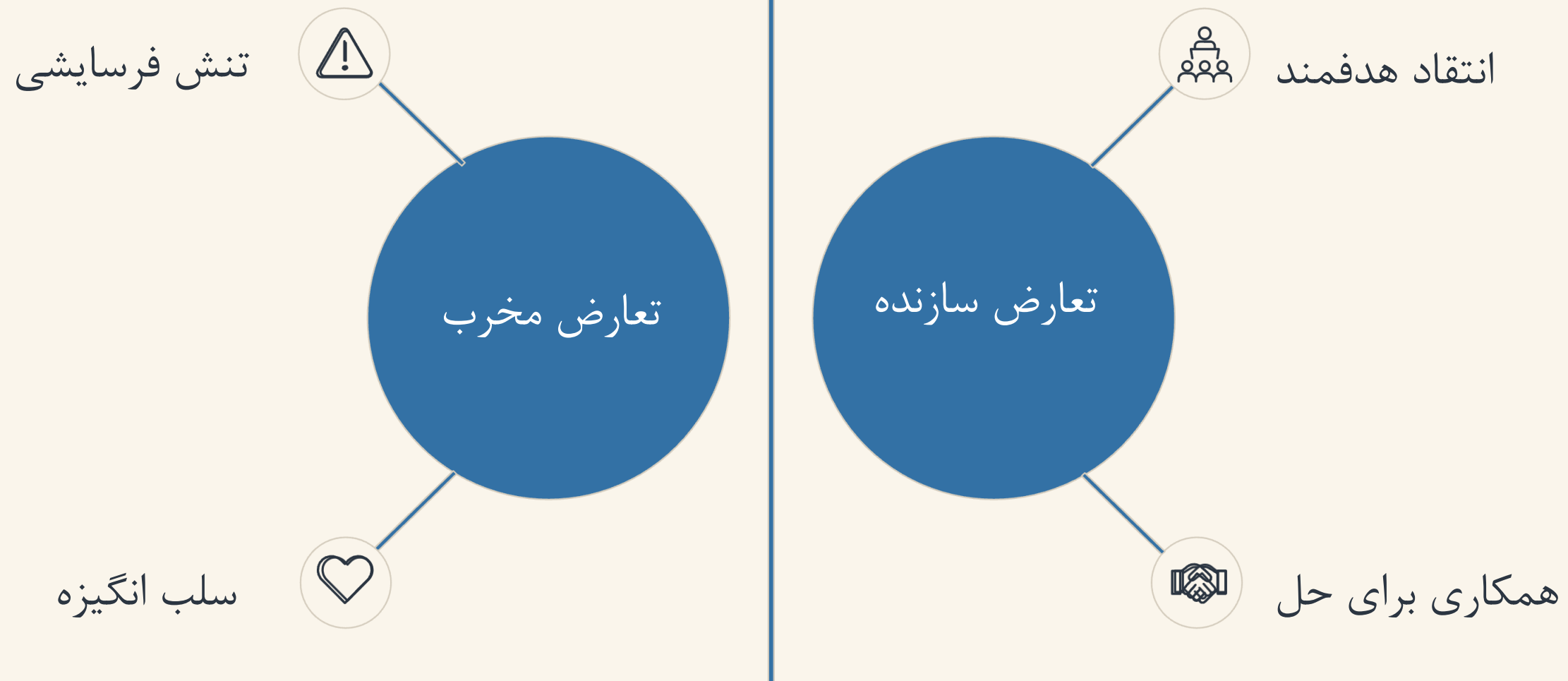
تغییر ساختار سازمان از طریق افزایش تخصصی شدن واحدها برای ایجاد تعارض سازنده.

نتیجه‌گیری: تعادل در مدیریت تعارض

مدیریت تعارض هنری است که نیازمند درک عمیق از ماهیت انسان و پیچیدگی‌های سازمانی است .

هدف نه حذف کامل تعارض، بلکه هدایت آن به سمت اثربخشی و نوآوری است.

کلید موفقیت در مدیریت تعارض، ایجاد تعادل بین سکون ناشی از عدم تعارض و آشوب ناشی از تعارض بیش از حد است.



با تشکر از توجه شما