

مدیریت تعارض و هوش هیجانی

درسازمان

www.ketab.ir

مؤلفان

دکتر مصطفی سعیدی

فائزه صباحی نیا

سرشناسه	: سعیدی، مصطفی، ۱۳۵۳ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت تعارض و هوش هیجانی در سازمان / مصطفی سعیدی، فائزه صباحی نیا.
مشخصات نشر	: تهران: توسعه دانش، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۷۶-۱۹-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدیریت تعارض
موضوع	: Conflict management
موضوع	: هوش هیجانی
موضوع	: Emotional intelligence
شناسه افزوده	: صباحی نیا، فائزه، ۱۳۶۴
رده بندی کنگره	: HD۴۲
رده بندی دیویی	: ۴۰۵۳/۶۵۸



نام کتاب • مدیریت تعارض و هوش هیجانی در سازمان

مولف • مصطفی سعیدی ، فائزه صباحی نیا

ناشر • توسعه دانش

نوبت چاپ • اول، ۱۴۰۰

صفحه آرای • محمد تیموری

طرح جلد • فائزه صباحی نیا

چاپ/صحافی • علم و دانش

شمارگان • ۱۰۰۰ جلد

قیمت • ۳۵۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان انقلاب، بین اردیبهشت و ۱۲ فروردین، پاساژ اندیشه، طبقه همکف

تلفن: ۶۶۴۱۵۴۵۹-۶۶۴۱۴۵۶۰

فهرست

مقدمه	۱۳
تعریف تعارض	۱۴
رویکردها و دیدگاه‌های مختلف در حوزه‌ی تعارض سازمانی	۱۶
نظریه سنتی تعارض:	۱۶
نظریه رفتارگرایان:	۱۶
نظریه تعامل گرایان:	۱۷
جایگاه تعارض در مدیریت	۱۷
۱. تعارض درون فردی:	۱۹
الف) تعارض خواست - خواست:	۱۹
ج) تعارض خواست - اجتناب:	۲۰
۲. تعارض میان فردی:	۲۰
۳. تعارض درون گروهی	۲۰
۴. تعارض میان گروهی:	۲۰
۵. تعارض درون سازمانی:	۲۰
۶. تعارض میان سازمانی:	۲۰
تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب	۲۱
در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:	۲۲
ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی	۲۴
منشاء برای تعارض سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد، منشأهای سازمانی	۲۴
منشأهای روابط بین شخصی	۲۴
مراحل تعارض	۲۵
شرایط پیشین	۲۵
تعارض ادراک	۲۵
احساس تعارض	۲۵
رفتار آشکار	۲۶
ره آوردها	۲۶

- تعارض چگونه ایجاد میشود؟ ۲۷
- دلایل اصلی ایجاد تعارض و تضاد ۲۷
- روشهای مواجهه با تعارض ۲۸
- سبک های تعارض ۲۸
- برتری طلب: ۲۸
- مشارکت جو ۲۹
- مصلحت اندیش ۲۹
- کناره گیر ۳۰
- صلح طلب ۳۱
- استراتژیهای مدیریت تضاد و تعارض در موقعیتهای مختلف ۳۱
- اختلافهای شخصی (تفاوتهای فردی): ۳۳
- اختلافهای ساختاری ۳۳
- اختلافهای ارتباطی: ۳۴
- مدیریت تعارض ۳۵
- استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان ۳۶
- فرهنگ سازمانی را تغییر دهید ۳۶
- از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید ۳۶
- سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید ۳۶
- عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی کدام هستند؟ ۳۷
- مسئولیتهای نامشخص و غیر شفاف: ۳۷
- روابط بین فردی: ۳۷
- کمبود منابع: ۳۷
- تضاد منافع: ۳۷
- تعارض سازمانی چه کمکی می تواند به سازمان بکند؟ ۳۷
- به تفکر تحلیلی کمک می کند: ۳۸
- تعارض سازمانی به افزایش انسجام و همبستگی سازمانی کمک می کند: ۳۸
- تعارض می تواند پایه و اساسی برای توسعه سازمانی به شمار رود: ۳۸
- تعارض سازمانی تنش ها را کاهش می دهد: ۳۸

- تعارض سازمانی چگونه عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ ۳۹
- چگونه تعارض سازمانی را مدیریت کنیم؟ ۳۹
- فایده تعارض چیست؟ ۴۰
- عوامل و منابع تعارض سازمان: ۴۰
- ۱- وابستگی متقابل (دوطرفه) وظایف ۴۰
- ۲- وابستگی یک‌طرفه وظایف ۴۰
- ۳- تفکیک افقی زیاد واحدها ۴۱
- ۴- رسمیت کم ۴۱
- ۵- وابستگی به منابع مشترک کمیاب ۴۱
- ۶- تصمیم‌گیری مشارکتی ۴۱
- ۷- تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم‌های پرداخت ۴۲
- ۸- عدم تجانس افراد ۴۲
- ۹- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد ۴۲
- ۱۰- نارضایتی از نقش ۴۲
- ۱۱- تحریف ارتباطات ۴۳
- فنون رفع تعارض مخرب ۴۳
- ۱- استفاده از اهداف فراگیر مشترک ۴۳
- ۲- کاهش وابستگی بین واحدها ۴۴
- ۳- توسعه منابع کمیاب ۴۴
- ۴- مذاکره و حل مسئله به‌صورت دوطرفه ۴۴
- ۵- سیستم‌های استیناف (سیستم رسیدگی به شکایات) ۴۵
- ۶- فرمانرانی رسمی ۴۵
- افزایش روابط متقابل ۴۵
- معیارها و سیستم‌های پاداش جامع ۴۵
- ادغام واحدهای متعارض ۴۶
- فنون ایجاد تعارض سازنده ۴۶
- تحریف پیام‌ها و مجاری ارتباطی ۴۷
- عدم تجانس ۴۷

ایجاد رقابت	۴۷
عوامل بروز تعارض	۴۷
عوامل فردی	۴۸
تفاوت های ادراکی:	۴۸
ارزش ها و اصول اخلاقی:	۴۸
تفاوت در مهارت ها و توانایی ها:	۴۸
شخصیت های متفاوت:	۴۸
موانع ارتباطی، احساسات و تفاوت های فرهنگی	۴۹
عوامل سازمانی	۴۹
تخصص گرایی	۴۹
منابع مشترک و کمیابی	۴۹
اهداف متفاوت	۴۹
سلسله مراتب اختیارات	۴۹
وابستگی کاری	۴۹
تفاوت زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل	۵۰
ابهام در مسئولیت و پاسخ گویی	۵۰
تنوع نیروی کار و عدم تجانس اعضا	۵۰
رسمیت کم، نبود قوانین و مقررات، و عدم رسمی سازی:	۵۰
سیستم پاداش و ارزشیابی، توزیع قدرت:	۵۰
تعارض سازمانی چگونه شکل می گیرد؟	۵۱
رقابت بر سر استفاده از منابع:	۵۱
موقعیت:	۵۱
روابط:	۵۱
شخصیت:	۵۱
چگونه تعارض سازمانی را حل کنیم؟	۵۱
۱- حساب افراد را از مسئله جدا کنید	۵۲
۲- یک میانجی پیدا کنید	۵۲
۳- مسئله را روشن کنید	۵۳

- ۴- همه گزینه‌ها را بررسی کنید ۵۳
- ۵- روی یک راه‌حل توافق کنید ۵۳
- روشهای حل تعارض ۵۴
- انصاف از نظر شما چگونه است؟ ۵۴
- راهکارهای طلایی مدیریت تعارض در سازمان ۵۵
- روش‌های کاربردی در مدیریت تعارض: ۵۶
۱. برقراری روابط حرفه‌ای قوی با افراد: ۵۶
۲. ایجاد صلح در محیط کار ۵۷
۳. تمرکز بر واقعیات ۵۷
۴. کمک گرفتن از یک شخص ثالث: ۵۷
۵. یک شنونده خوب بودن: ۵۷
۶. حفظ نگرش برد-برد ۵۸
- آیا تعارضات اجتناب ناپذیر است؟ ۵۸
- مانند یک دانشجو مدیریت تعارض را یاد بگیرید ۵۸
- مدیریت تعارض نیاز به روابط صادقانه دارد ۵۹
- کارفرمایان چه نقشی در مدیریت تعارض دارند؟ ۵۹
- بررسی مدل مدیریت تعارض ۶۱
- اجتناب - غیرقطعی، غیرهمکارانه ۶۱
- انطباق - غیر قطعی، همکارانه ۶۱
- سازش - کمی قطعیت، کمی همکاری ۶۲
- رقابت - قطعی، غیر همکارانه ۶۲
- همکاری - قطعی، همکارانه ۶۳
- تعارض‌هنگامی موثر است که: ۶۴
- هنگامی تعارض زیان بار است که: ۶۴
- انواع تعارض: ۶۵
۱. تعارض بنیادی: ۶۵
۲. تعارض عاطفی: ۶۵
- روند شکل‌گیری تعارض (فرآیند تعارض): ۶۶

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 خلق‌کننده 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 تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. و اما هوش هیجانی چه تاثیری در تعارض سازمان خواهد داشت؟

در گذشته افکار عمومی بر این باور بودند که دارا بودن ضریب هوشی (IQ) بالا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و اصلی‌ترین معیار موفقیت افراد می‌باشد بر این اساس شرکت‌ها هم برای جذب افراد مورد نظر آزمون گرفته و تخصیص یاداش را نیز بر مبنای ضریب هوشی افراد قرار می‌دادند ... ولی دانشمندان در تحقیقات خود به نکات جالب دیگری دست یافتند. هوش اجتماعی یا EQ مولفه‌ای تاثیرگذاری در افراد و سازمان‌ها بود که نظر متخصصان امر را به خود جلب نمود.

در این کتاب قصد داریم ضمن تشریح مفهوم تعارض، جایگاه آن در مدیریت و سازمان را مورد بررسی قرار دهیم. انواع تعارضات سازمانی را برشمرده و آنها را تقسیم‌بندی کنیم. نظریه‌ها و همچنین رویکردهای مختلف درباره تعارض سازمانی را شرح داده و به منشأ تعارضات سازمانی

اشاره کنیم و در پایان به مبحث مدیریت تعارض، استراتژی‌ها و نقش هوش هیجانی در تعارضات سازمان خواهیم پرداخت.

تعریف 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) نشان دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

به عبارت ساده، تعارض سازمانی می‌تواند به عنوان موفقیت‌هایی تعریف شود که طی آن موضوعی فقط به دلیل مواضع غیرمنطقی یا تفاوت‌های ارزشی محل گرفتار گردد. طبق گفته اس. آر. رابینز تعارض سازمانی پدیده‌ای است که در آن یک فرد به طور هدفمند تلاش می‌کند تا مانع دستیابی فرد یا سازمان به هدف مشخصی شود. تعارض به عنوان وضعیتی از عدم توافق یا سوء تفاهم توصیف می‌شود که ناشی از اختلافات واقعی یا درک شده از نیازها، اعتقادات، منابع و روابط بین اعضای سازمان است. در محل کار، هر زمان که دو یا چند شخص در تعامل باشند و بر سر موضوعی مشترک ایده‌های متناقضی داشته باشند، تعارض رخ می‌دهد.

ماجرا این است که اگر کارمند، مدیران، رؤسای بخش‌ها، مدیران ارشد، رهبران اتحادیه‌های صنفی و هر جزئی از سازمان با موضوع خاصی مخالف باشند، عملکرد صحیح سازمان تجارت دچار اختلال می‌شود و علاوه بر این، کار روزمره سازمان مختل خواهد شد. تعارض را می‌توان

به عنوان تفاوتی تعریف کرد که بین نیازها، ارزش‌ها و علایق افراد یا گروه‌های یک سازمان وجود دارد.

تعارض سازمانی، حالتی است که براساس آن شخص یا واحدی تلاش می‌کند تا مانع تحقق اهداف شخص یا واحد دیگری شود؛ در نتیجه فرد یا واحد دیگر در رسیدن به اهداف خود ناکام می‌شود یا این‌که باعث پیشبرد منافع واحد اول می‌شود. وقتی دو یا چند نفر در یک سازمان وجود داشته باشند که اهداف و منافع ناهمسو دارند یا منابع آن‌ها کمیاب باشد، تعارض میان آن‌ها ایجاد می‌شود. منظور از منافع می‌تواند پول، ارتقاء درجه، قدرت، وجهه فرد در سازمان یا عوامل دیگر باشد.

شرط وجود تعارض این است که طرفین تعارض آن را درک کرده باشند؛ زیرا تعارض یک موضوع ادراکی است و طبیعتاً در شرایط تعارضی هم اگر طرفین از وجود تعارض آگاهی نداشته باشند، تعارض عملاً بی‌معناست.

تحقیقات نشان می‌دهد که وجود تعارض در سازمان‌ها می‌تواند دارای نتایج مثبت یا منفی باشد. مدیران سازمان‌ها با رویکرد مدیریت تعارض می‌توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک‌های مختلفی استفاده کنند. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد. اگرچه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی در بعضی مواقع پیشنهاد نیز می‌شود، اما هیچ مدیری اجازه نخواهد داد که هرج‌ومرج و ناهماهنگی در سازمان او پدید آید.

تعارض و تضاد یک نزاع، مشاجره یا تقابل نیروهای موجود بین نیازهای اولیه و نیازهای معنوی، مذهبی و منظرهای اخلاقی و از طرفی ناسازگاری طرز فکر و تصورات بین دو نفر یا بیشتر را توضیح می‌دهد و یا فراگردی است که شخص در آن به طور عمدی تلاش می‌کند تا

مانع موفقیت فرد دیگر شود. 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. در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند علایقشان متضاد یا ناسازگار است.

رویکردها و دیدگاه‌های مختلف در حوزه‌ی تعارض سازمانی

اصولاً سه دیدگاه مختلف درمورد تعارض سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

(۱) نظریه‌ی سنتی تعارض (۲) نظریه‌ی رفتارگرایان (۳) نظریه‌ی تعامل‌گرایان

نظریه سنتی تعارض:

این نظریه بیان می‌کند که همه تعارض‌ها بد و منفی هستند؛ صرفاً به کار گروهی و هماهنگی میان افراد سازمان لطمه زده و سازمان را در تحقق اهدافش کندتر می‌کند. این نظریه، جلوگیری از ایجاد تعارض یا رفع تعارض به وجودآمده را یکی از وظایف اصلی مدیر سازمان برمی‌شمارد.

نظریه رفتارگرایان:

این نظریه، تعارض را یک عنصر طبیعی در سازمان تلقی می‌کند. در واقع در این رویکرد، نهضت روابط انسانی پذیرفته شده است. چه بخواهیم و چه نخواهیم با انسان سروکار داریم. پس وجود تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است که باید آن را کنترل و مدیریت کنیم.