

تعارض سازمانی

مهلی عبوری
محمد رحمانی

انتشارات شلفین

سرشناسه: عبوری، مهدی، ۱۳۶۰ -

عنوان و نام پدیدآور: تعارض سازمانی / مهدی عبوری، محمد رحمانی.

مشخصات نشر: ساری: شلفین، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۸۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۰-۳۵۳-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه

موضوع: مدیریت تعارض

موضوع: رفتار سازمانی

موضوع: روابط بین اشخاص

شناسه افزوده: رحمانی، محمد، ۱۳۵۶ -

رده‌بندی کنگره: HD۱۳۹۳۴۲۷/ع۲

رده‌بندی دیویی: ۴۰۵۳/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۶۲۹۵۷

تعارض سازمانی

مهدی عبوری - محمد رحمانی

انتشارات شلفین

طراح جلد: صغری ابراهیمی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: نیما بابلسر

چاپ نخست - ۱۰۰۰ نسخه - ۱۳۹۳

صفحه آرا: عاصفه نعمت میر

قیمت: ۵۰۰۰ تومان

مازندران - ساری. تلفکس: ۳۳۲۹۷۷۶۷ - ۰۱۱

Email: shelfin_sari@yahoo.com

فهرست مندرجات

پیش گفتار	۹
مقدمه	۱۱
تعاریف تعارض	۱۳
سیر تکاملی اندیشه تعارض	۱۷
دیدگاه سنتی	۱۷
دیدگاه روابط انسانی	۱۸
دیدگاه تعاملی	۱۸
تعارض سازنده یا کارکردی	۱۹
تعارض مخرب یا غیرکارکردی	۱۹
تعارض و ماهیت آن	۲۱
علت‌های بروز تعارض	۲۲
فرایند تعارض	۲۳
مدیریت تعارض	۲۴
انواع تعارض	۲۸
تعارض درون فردی	۲۸
ناکامی	۲۹
تضاد هدف	۲۹
تعارض میان فردی (بین اشخاص)	۲۹
تعارض در نقش	۳۰
ابهام در نقش	۳۰

۳۰	تعارض میان فردی گروه
۳۱	تعارض بین گروهی
۳۱	تعارض میان سازمانی
۳۱	عوامل تعارض را در سازمان
۳۲	ارتباطات
۳۲	تعارض ساختاری
۳۲	متغیرهای شخصی (فردی)
۳۳	اخلاق شخصی
۳۳	تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد
۳۴	ارزش ها
۳۴	تهدید موقعیت
۳۴	مدیریت تعارض
۳۶	سبک های عمومی مدیریت تعارض
۳۶	تفرقه انداختن و حکومت کردن
۳۶	سرکوب کردن تعارض
۳۶	حل سازنده تعارض
۳۷	تکنیک های حل سازنده تعارض در سازمان
۳۷	استراتژی اجتناب و عدم جبهه گیری
۳۷	استراتژی حل مسئله
۳۸	استفاده از قدرت (اعمال زور)
۳۸	نرم کردن (ملایم کردن)

۳۹	سازش و مصالحه
۳۹	گذشت (ایثار)
۳۹	تغییر دادن افرادی که در طرفین تعارض قرار دارند (اصلاح گردش شغلی)
۴۰	اعتماد و احترام متقابل
۴۰	تغییر روابط سازمانی
۴۱	فنون و راهبردهای مدیریت تعارض
۴۱	مذاکره
۴۳	میانجی‌گری
۴۳	داوری
۴۴	پیامدهای تعارض: کارکردی (مفيد) یا غیر کارکردی (مخرب)؟
۴۶	رفتارهای مدیریت تعارض
۴۹	فراسوی دو بعد نظریه‌ی مدیریت تعارض
۵۱	مروری بر پژوهش‌های انجام شده
۶۳	جمع‌بندی
۶۶	منابع

پیش‌گفتار

تعارض جزء لاینفک زندگی انسان و امری کاملاً طبیعی است و در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. داستان‌هایی و تمثیلات قرآن کریم و بیان عناوین خیر و شر، حق و باطل، عدل و ظلم، نور و ظلمت و نیز داستان‌هایی چون موسی و فرعون، یوسف و برادران، اصحاب کهف و... همه نشانگر وجود تعارض می‌باشند.

ساختار حاکم بر سازمان‌ها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری، آنها را مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری کرده است. این تعارضات به صورتهای مختلفی چون رقابت، مجادله، مخالفت، مشاجره، منازعه و کشمکش بین افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد.

هرچند بسیاری از افراد، وجود تعارض، تضاد و اختلاف را به عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر تعارض باعث می‌شود تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل گردد.

اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن، باعث شده است که مطالعه‌ی تعارض در سازمان مورد علاقه محققان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی قرار گیرد. در این بین، توجه به میزان و نحوه ادراک تعارض در سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا شرایطی فراهم آورند که افراد تعارض و تضاد کمتری را تجربه نمایند.

امروزه یکی از مسایل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تضاد یکی از مشکل‌ترین و در عین حال مهم‌ترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود. چرا که تعارض در

سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد، و از آنجا که تعارض می‌تواند نتایج مخرب یا سازنده داشته باشد لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت یا منفی آن بر عملکرد کارکنان می‌تواند آگاهی لازم را به مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم‌های مناسب در مواقع ضروری بدهد. به همین دلیل توانایی مدیریت تعارض برای تبدیل تعارض‌های مخرب و مضر به تعارض‌های سازنده و مثبت یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران می‌باشد زیرا با بررسی‌های انجام شده، بیست درصد وقت مدیران صرف حل مشکلات ناشی از تعارض می‌گردد. مدیریت تعارض کاری فنی و گاهی از تصمیم‌گیری و رهبری نیز مهم‌تر می‌باشد و موفقیت مدیر در حل تعارض از جمله مهم‌ترین توانایی مدیریت شناخته شده است که برای موفقیت سازمان حائز اهمیت می‌باشد. لذا با توجه به اهمیت تعارض و مدیریت آن در این کتاب به بررسی اجمالی درخصوص تعارض، انواع و علل آن، مدیریت و راهبردهای مدیریت تعارض می‌پردازیم تا شاید گامی در راستای آشنایی مدیران درباب مهارت‌های مدیریتی تعارض برداشته شود.

دکتر حامد سروری

رئیس پژوهشکده سیاست پژوهی و

مطالعات راهبردی حکمت

مقدمه

سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند که نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده‌ی این نهادها است. به عبارت دیگر سازمان بدون انسان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت و بدون شک در سازمان‌ها، افرادی وجود دارند که برای کسب قدرت و منافع در بین خود به رقابت می‌پردازند و در مورد تقدم امور و اهدافشان تضادهایی دیده می‌شود. در واقع تفاوت‌ها و تضادها برای ادامه‌ی حیات سازمان‌ها لازم است تا بتوانند خود را با دنیای پیرامون مطابقت دهند. دانشگاه هم مانند دیگر مؤسسات آموزشی با توجه به بودجه، امکانات مادی، فضای آموزشی، ویژگی‌ها و نیازهای دانشجویان، خصوصیات و توانایی‌های کارکنان، گردش کار و روند اجرای برنامه‌های آموزشی مستلزم مدیریت خاصی است. زیرا امروزه یکی از مسایل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تعارض یکی از مشکل‌ترین و درعین حال مهم‌ترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود. یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان، وجود تناقض در بین افراد است. تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید (شیری، ۱۳۸۰).

در بسیاری از سازمان‌ها تعارض به صورت مسأله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد. ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا

شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رایینز، ۱۳۸۳).

لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت و منفی آن بر عملکرد کارکنان می‌تواند آگاهی لازم را برای مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم‌های مناسب در مواقع ضروری فراهم آورد. به همین دلیل توانایی مدیریت تعارض برای تبدیل تعارض‌های مخرب و مضر به تعارض‌های سازنده و مثبت، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران است؛ زیرا با بررسی‌های انجام شده نشان داده که ۲۰ درصد وقت مدیران صرف حل مشکلات ناشی از تعارض می‌گردد. مدیریت تعارض کاری فنی و گاهی از تصمیم‌گیری و رهبری نیز مهم‌تر است و موفقیت مدیر در حل تعارض از جمله مهم‌ترین توانایی مدیریت شناخته شده است.