**بسمه تعالی**

**موضوع:**

**تعارض سازمانی**

**نام و نام خانوادگی: محمدرضا کنتراتچی**

**کارشناس اداره کل راهبری و پشتیبانی سیستم ها**

**تلفن داخلی :5527**

**موضوع: تعارض سازمانی**

**مقدمه:**

تعارض پديده‌اي است که آثار مثبت و منفي روي عملکرد افراد و سازمان‌هادارد. استفاده صحيح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاي سطح سلامتيسازمان مي­گردد و استفاده غير مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ايجاد کشمکش وتشنج در سازمان مي‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کاملماهيت آن و همچنين علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است کهالبته امروز به عنوان يکي از مهمترين مهارت‌هاي مديريت به شمار مي‌آيد.توانايي برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقيت مديران سازمان‌ها نقشارزنده‌اي دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاقمي‌شوند و زمينه تغيير و نوآوري و تحول سازنده را در سازمان فراهم مي‌سازندو در نهايت به مديريت کمک مي‌کنند تا به اهداف سازماني خويش نائل آيد.

تعریف تعارض:( (**Conflict**

در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعرض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن است. رابینز یکی از پیشتازان مدیریت رفتار سازمانی در تعریفی می‌گوید: " فرایندی که درآن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله­­ی الف انجام می­گیرد تا تلاشهای ب را خنثی کندالبته از طریق سد کردن راه اوکه درنتیجه ب درمسیر نیل به هدف خود مستاصل می شود یا این که الف؛ بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید."

**سیر تکاملی اندیشه تعارض:**

1. **دیدگاه سنتی:**

در اين نظريه، تعارض يک عنصر بد و ناخوشايند است، هميشه اثرمنفي روي سازمان دارد و تعارض را با واژه‌هايي چون ويران‌سازي، تخريب وبي‌نظمي مترادف مي‌داند و چون زيان آور هستند،بايد از آنها دوري جست ودر نتيجه مدير سازمان مسئوليت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند.

1. **دیدگاه روابط انسانی**

اين نظريه تعارض را يک پديده طبيعي و غيرقابل اجتناب در همه سازمان‌هامي‌داند که با موجوديت آن در سازمان موافق است. همچنين طرفداران این مکتب معتقد هستندکه تعارض را نمي توان حذف يا از بين برد، حتي در موارد زياديتعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود مي‌بخشد.

1. **دیدگاه تعامل گرایان**

در حال حاضر تئوري تعارض حول محور ديدگاهي مي‌چرخد که آن را مکتب تعاملمي‌نامند. اگرچه از ديدگاه روابط انساني بايد تعارض را پذيرفت ولي در مکتبتعامل بدين سبب پديده تعارض مورد تأييد قرار مي‌گيرد که يک گروه هماهنگ،آرام و بي دغدغه، مستعد اين است که به فطرت انساني خويش برگردد، يعني احساسخود را از دست بدهد، تنبلي و سستي پيشه کند و در برابر پديده تغيير، تحول ونوآوري هيچ واکنشي از خود نشان ندهد.

نقش اصلي اين شيوه تفکر درباره تعارض اين است که اين پديده مديرانسازمان‌ها را وادار مي‌کند که در حفظ سطح معيني از تعارض بکوشند و مقدارتعارض را تا حدي نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد بهخود نگه دارد.

**ارزيابي منشأ تعارضات سازماني**

تعارض‌ها خود به خود به وجود نمي‌آيند، بلكه عواملي سبب آنها شده است. براي اين كه بهتر بتوان شيوه برخورد با تعارض را انتخاب كرد، نخست بايد دانست كه منشأ بروز تعارض چه بوده است.

* **اختلاف‌هاي شخصي(تفاوت‌هاي فردي):** اولين منشأ تعارض، تفاوت‌هاي فردي يا اختلاف‌هاي شخصي است. تعارض مي‌تواند ناشي از خصوصيات رفتاري، اخلاقي و نظام‌هاي مورد ارزش افراد باشد. عواملي از قبيل: تحصيلات، سابقه كار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت يك شخصيت بي‌همتا با مجموعه ارزش‌هاي ويژه، از ديگري متمايز مي‌سازد. عدم درك اين خصوصيات يا به عبارت بهتر عدم درك اين تفاوت‌هاي فردي اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌هاي منفي را ايجاد كند، ممكن است عده‌اي را از سوي ديگران به عنوان افرادي غير قابل‌اعتماد، عجيب، رياكار و فرصت طلب به حساب آورد و همين ديدگاه موجب كشمكش و تعارض مي‌شود.
* **اختلاف‌هاي ساختاري**: اختلاف‌هاي ساختاري موجب عدم انسجام و يكپارچگي ميان واحدهاي سازمان مي‌شود و زماني به وجود مي‌آيد كه روي اهداف سازماني،تصميم‌گيري، معيارهاي عملكرد، تخصيص منابع، قوانين و مقررات و روش‌ها و رويه­هاتوافق وجود نداشته باشد. اين­ها باعث بروز تعارض در سازمان مي‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازماني هدف‌هاي ناسازگاري را انتخاب كند، كاركنان نمي‌دانند در كدام جهت يا هدف گام بردارند.
* **اختلاف‌هاي ارتباطي:** اختلاف‌هاي ارتباطي، عدم توافق‌هايي هستند كه از پيچيدگي‌هاي علم معاني، عدم درك پيام و اختلاف در مجاري ارتباطي ناشي شده است. معمولاً تعارض‌هاي درون فردي ناشي از ضعف ارتباط است ولي تعارض‌هاي بين فردي و درون گروهي ناشي از تفاوت در انتظارات نقش سازماني، شخصيت و نظام ارزشي يا عوامل مشابه است كه دليل آن فزوني ارتباطات است.

**عوامل تعارض‌زا:**

1. **عوامل فردی تعارض**

* **شخصیت**: یکی از عوامل پیدایش تعارض، شخصیت افراد است؛ زیرا برخی مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند و از اختلاف، استقبال می‌کنند، به آن علاقمندند و به دلیل خودکامگی و خودمحوری، حتی تا حد جنگ و نزاع نیز پیش می‌روند. بعضی دیگر شخصیتی آرام و متین دارند و از پرخاشگری می‌پرهیزند. نوع شخصیت این افراد عامل مؤثر در ظهور تعارض و یا عدم پیدایش آن است.
* **اخلاق شخصی**: اخلاق شخصی و میزان پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی نیز در ایجاد تعارض مؤثر است. اخلاق پسندیده نقش زیادی در کنترل تعارضات سازمانی ایفا می‌کند و به عکس مواردی از قبیل خشم، کینه، خودخواهی و حرص در بروز یا تشدید تعارض، بسیار مؤثرند.
* **نوع ادراک و تفاوت شناختی**: درک و استنباط شخصی از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود، "ادراک" خوانده می‌شود. این امکان وجود دارد که پدیده‌ای واحد به صورت‌های متفاوتی درک شود و به دنبال آن تعارض‌ها حاصل گردد و یا اینکه تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر بگذارد.

1. **عوامل سازمانی تعارض**

* **ناسازگاری در هدف‌های عملیاتی**: تداخل تأمین هدف یک بخش با هدف‌های بخش دیگر موجب تعارض می‌گردد. به عنوان مثال تداخل و ناسازگاری در بخش بازاریابی و تولید به این صورت است که بخش بازاریابی می‌کوشد بر تنوع تولیدات بیفزاید تا محصولات مطابق خواست و سلیقه‌های گوناگون مشتریان شود؛ بی‌تردید این‌گونه تولیدات باعث تحمیل هزینه‌های بیشتر بر بخش تولید می‌گردد.
* **وابستگی کاری**: این وابستگی در زمینه مواد، منابع یا اطلاعات ظاهر می‌شود. به طور کلی هر قدر وابستگی واحدهای سازمانی به یکدیگر بیشتر شود، در صورتی که هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، امکان به وجود آمدن تعارض نیز بیشتر می‌شود.
* **کمیاب بودن منابع سازمان**: مقدار پول، تسهیلات، تجهیزات، منابع انسانی و ستادی سازمان محدود است و باید این منابع محدود را بین واحدها تقسیم کرد. هر یک از گروه‌های سازمانی می‌کوشند تا منابع بیشتری به دست آورند و همین امر موجب تعارض می‌شود.
* **ساختار ارزشیابی – پاداشی سازمان**: احساس بی‌عدالتی در کارکنان نسبت به ارزشیابی و وجود تبعیض در پرداخت پاداش و حقوق، عامل مهمی در بروز تعارض میان کارکنان و مدیران به شمار می‌رود.
* **عوامل ساختاری**: هر قدر حد و مرز مسئولیت‌ها و وظایف مبهم‌تر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، تداخل وظایف نیز عامل دیگری در ایجاد تعارض است. هر اندازه گروه بزرگتر و کارهایش تخصصی‌تر باشدو یا اعضای گروه جوان‌تر باشند امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد.

**مدیریت تعارض**

تکنیک‌های کاهش و رفع تعارض:

* توسعه منابع: هنگامی که کمیاب بودن منابع موجب تعارض می‌شود، توسعه آن تعارض را برطرف می‌سازد. توسعه منابع راه حل بسیار مفیدی است؛ زیرا هر دو طرف متعارض را راضی می‌کند.
* مذاکره: این فن طرفین را ملزم می‌کند که برای بحث درباره موضوعات مورد اختلاف رو در روی هم قرار گیرند و مسئولیت حل تعارض را خود به صورت مشترک بر عهده بگیرند.
* داوری شخص ثالث: هنگامی که تعارض شدید است، از شخص سومی که مورد قبول طرفین باشد، خواسته می‌شود تا به تعارض میان دو طرف خاتمه دهد.

**نتیجه گیری**

اگر مديران سازمانها بتوانند مديريت تعارض و آموزشهاي حل تعارض مخرب را فرا گيرند، قطعاً اكثر تعارضات قابل حل خواهد بود. همچنين با فراگيري اصول مديريت تعارض مي­توان براي ايجاد خلاقيت ، نوآوري و تحرك حد مطلوب تعارض را ايجاد و از آن بهره گرفت.چنانچه مديران و ساير افراد درگير تعارض مخرب نتوانند تعارض را حل و فصل كنند باید از کارشناسان وافراد متخصص در اين زمينه استفاده كنند. به اين ترتيب سازمـان از يك رويكرد سيستمـاتيك براي حل تعارض برخوردار خواهد بود و مي تواند به صورت آگاهانه با تعارض برخورد كند و تعارض را به صورت يك نيروي مثبت و سازنده در جهت تحقق اهداف به كار گيرد.

**مراجع**

استیفن پی.رابینز(1378)،مبانی رفتارسازمانی،دکتر علی پارسائیان، دکتر سید محمد اعرابی،دفتر پژوهشهای فرهنگی،تهران.

علی محمد اقتداری،(1365)سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی)،تهران، چاپ علامه طباطبایی .

مسعود احمدی(1386)،مدیریت رفتارسازمانی،تهران،انتشارات کوهسار.  
علی رضائیان(1382)،مدیریت تعارض و مذاکره(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)،تهران انتشارات سمت  
محمدعلی حقیقی،محمد حسن علیپور،بهنام علی بیکی(1391)،مدیریت تعارض و استرس،تهران،انتشارات ترمه

وب سایت مدیریار / www.modiryar.ir

وب سایت مرجع الکترونیکی مدیریت /www.emodiran.com

وب سایت مدیریتی ایران / www.managerial.ir.