

مدیریت تعارض در سازمانها با تأکید بر نظریه صعود - افول گالتونگ

محمد حسن الهی منش^۱ و رضا فکری بارکوسرائی^۲

(۱) استادیار گروه علوم سیاسی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

(۲) دانشجوی مقطع دکترای جامعه شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم

چکیده

مدیریت تعارض در سازمانها یکی از مباحث کلاسیک در عرصه علم مدیریت است که با توجه به رویکرد پست مدرن به پدیده سازمانها، هنوز مورد توجه، اندیشمندان عرصه تعارضات و جامعه شناسی سازمانها قرار دارد. با توجه به ماهیت اجتماعی فعالیت های سازمانی، امروزه از تعارض به عنوان پدیده ای فراگیر و اجتناب ناپذیر در سازمانها یاد می شود. این پدیده ها به فرآیندهای تعاملی اشاره دارند که به دلیل تفاوت در اهداف، شیوه های کاری و یا ناسازگاری فردی بوجود می آیند. در قرائت کلاسیک از تعارض، این پدیده باعث سرگستگی و آنتروپی در سازمانها می گردد، ولی در نگاه جدید به تئوری های سازمانی، تعارض جزء لاینفک سازمانها و حتی مسبب ارتقاء سازمانها نیز می باشد، چرا که پاسخ های راهبردی برای شاخص های تعارض در سازمان باعث پیشرو بودن سازمانها می شود. بی شک در جهت گذر از این موقعیتها و کنترل پدیده تعارض در سازمان باید مدیریت از مهارت و توانایی لازم برخوردار باشد. این تحقیق با روشی تحلیلی - توصیفی و با استعانت از نظریات غالب در تعارضات سازمانی، ضمن ارایه تعاریفی اجمالی از تعارض از منظر صاحب نظران به نام و تشریح این موضوع در سازمان، تأکید بر نقش بوروکراسی در ظهور این پدیده و تبیین و تحلیل سازمان از دیدگاه نظریه میدان و تعارض پیر بوردیو و اندیشه صعود و افول گالتونگ در پی واکاوی عمیقی از پدیده تعارض و مدیریت این پدیده در سازمانها می باشد.

واژه های کلیدی: تعارض - مدیریت تعارض - بوروکراسی - نظریه صعود و افول گالتونگ

مقدمه

در فرهنگ لغت فارسی تعارض به معنی متعارض و مزاحم یکدیگر شدن است یا با هم اختلاف داشتن. به طور کلی تعارض زمانی رخ می‌دهد که در یک وضعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی عدم توافق وجود داشته و یا ضدیت‌های احساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد شود (جهاندیده کاظم پور، ۱۳۸۴). به عقیده استیفن رابینز کوتاه‌ترین تعریف از تعارض، عدم توافق بین دو یا چند گروه است. وی تعارض را فرایندی می‌داند که شخص الف در آن به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش شود (رابینز، ۱۳۸۸). «مولینز» تعارض را اینگونه تعریف می‌کند: رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می‌گیرد (مولینز، ۱۹۹۰، ص ۴۹۵ به نقل از دکتر فانی، ماهنامه تدبیر ۱۳۸۴). «لوزیر» تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه تعریف می‌کند (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۸ به نقل از دکتر فانی، ماهنامه تدبیر ۱۳۸۴). در هر سازمانی، بین افراد و گروهها تفاوت‌هایی وجود دارد. آنها ممکن است عقاید، نگرش‌ها و چشم‌اندازهای متفاوتی داشته باشند. وقتی که این ارزشها، نگرش‌ها و رفتارها با یکدیگر در تعارض قرار گیرند، پدیده‌ای به نام تعارض سازمانی بوجود می‌آید. به عبارتی تعارض در روابطی بوجود می‌آید که در آنها همزمان رقابت و همکاری توأم وجود داشته باشد (Nair, 2007, 14). مطابق با نگاه تاکوری (7, 2013, Thakory)، در سازمانها تعارض اجتناب‌ناپذیر است، چرا که کارکرد سازمان با تعدیل و مصالحه میان عناصر رقابتی در ساختار و اعضاء سازمان مشخص می‌شود. از سوئی تعارض بخشی از زندگی سازمانی است، تفاوت اصلی بین محیط امن و نا امن راهی برای حل تعارض می‌باشد. سازمانهای امن، تعارضات را بوسیله یک شیوه کارآ و موثر حل می‌نمایند. در سازمانهای موفق، تعارض باید در بردارنده پاسخهای متقاعدکننده و راهکارهای عمیقی بوده و بدون راهکار موثر، کارمندان نمی‌توانند به شیوه‌ای کارآمد در کارهای بوروکراتیک خود اثر بخشی لازم را داشته باشند. در نگاه تاکوری، تعارض سازمانی به عنوان رفتاری در نظر گرفته شده که مانع دستیابی برخی افراد توسط دیگران شود (Ibid, 8). بنابراین، تعارض در سازمانها محصول ناسازگاری اهداف و در تقابل با رفتارهای مخالفت‌آمیز دیگری می‌باشد. مطابق با نگاه لوئیس (Lewis, 1997, 82)، تعارض در سازمانها اجتناب‌ناپذیر است، این مساله، پیامد مرزهای ناشی از هر ساختار سازمانی است. در نگاه لوئیس، تعارض را می‌توان، ایجاد گروههای متمایز که نیاز به رقابت برای منابع کمیاب دارند، دانست (Ibid, 9). پیر بورديو اندیشمند فرانسوی، میدان را در طول سازمان قرار می‌دهد و منابع تعارض در میدانها را بر سر سرمایه‌های موجود در میدانها می‌داند (bourdive, 1998, 76).

ریورز (Rivers, 2005, 43)، در تحقیقات خود تمایز بین (us) و (them) را برای وجود تعارض کافی می‌داند. همانطور که اشاره گردید این تحقیق، مبنای پژوهش خود را بر پایه مدل تحلیلی تعارض گالتونگ قرار می‌دهد. علی‌رغم اینکه این مدل در تحقیقات علمی در کشور مغفول واقع شده، اما می‌تواند در سطوح تحلیل مختلف در سازمانها، روابط منطقه‌ای و فرا ملی راهگشا باشد. گالتونگ در ازای هر شاخص مستقر شده بر روی شیب صعودی تعارض، در طرف دیگر مدل ناقوس پیکر خود شاخص‌های تعدیل تعارض را به تصویر می‌کشد و برای ناقوس تعارض مدلیک خود، پاسخهای استراتژیکی را مطرح می‌نماید که به نوعی مدیریت بحران و فرصت‌ساز است. در این تحقیق تعارض، ذاتی هر سازمان در نظر گرفته شده و ژانوس گونه (تهدید - فرصت) رفتار می‌نماید. بنابراین این مدل می‌تواند راههای گریزی را برای سازمانهای درگیر تعارض از منظر مدیریت تعارض مطرح نماید. ماکس ویر، ضمن تعریف و خوانش پدیده بوروکراسی خوانشی متناقض را از این وازه ارائه می‌دهد. بنابراین بوروکراسی به مثابه دو روی یک سکه همزمان که از ملزومات ترقی‌خواهی و از منابع مشروعیت است می‌تواند به عنوان یک قفس آهنین، فضای تنفس استراتژیک کنشگران را مسدود و مولود تعارضات بسیار در محیطهای کنش باشد. اما یک سازمان که خود را با بوروکراسی تعریف می‌نماید، تضاد را به عنوان یک ابزار تهدید - فرصت با خود یدک می‌کشد. در هر سازمانی، تفاوت‌هایی بین افراد و گروهها وجود دارد. آنها ممکن است عقاید، نگرش‌ها و چشم‌اندازهای متفاوتی داشته باشند. وقتی که این ارزشها، نگرش‌ها و رفتارها با یکدیگر در تعارض قرار گیرند و پدیده‌ای به نام تعارض سازمانی بوجود می‌آید. به عبارتی تعارض در روابط بوجود می‌آید که در آنها همزمان رقابت و همکاری توأم وجود داشته باشد (

(Nair, 2007, 14). مطابق با نگاه تاکوری (Thakory, 2013, 7)، تعارض در سازمانها اجتناب ناپذیر است، چونکه کارکرد سازمان با تعدیل و مصالحه میان عناصر رقابتی در ساختار و اعضاء سازمان، مشخص می شود. از سوئی تعارض بخشی از زندگی سازمانی است، تفاوت اصلی بین محیط ایمن و نا امن، راهی برای حل تعارض می باشد. سازمانهای امن، تعارضات را بوسیله یک شیوه کارآ و موثر حل می نمایند. برای سازمانهای موفق، تعارض باید در بردارنده پاسخهای متقاعد کننده و راهکارهای عمیقی باشد و بدون راهکار موثر، کارمندان به شیوه ای کارآمد، نمی توانند در کارهای بوروکراتیک خود اثر بخشی لازم را داشته باشند. در نگاه تاکوری، تعارض سازمانی به عنوان رفتاری در نظر گرفته شده که مانع دستیابی برخی افراد توسط دیگران شود (Ibid, 8). بنابراین، تعارض در سازمانها محصول ناسازگاری اهداف و در تقابل با رفتارهای مخالفت آمیز دیگری می باشد. مطابق با نگاه لوئیس (Lewis, 1997, 82)، تعارض در سازمانها اجتناب ناپذیر است، این مساله، پیامد مرزهای ناشی از هر ساختار سازمانی است. در نگاه لوئیس، تعارض را می توان، ایجاد گروههای متمایز که نیاز به رقابت برای منابع کمیاب دارند، دانست (Ibid, 9). پیر بورديو اندیشمند فرانسوی، میدان را در طول سازمان قرار می دهد و منابع تعارض در میدانها را بر سر سرمایه های موجود در میدانها می داند (bourdive, 1998, 76). ریورز (Rivers, 2005, 43)، در تحقیقات خود تمایز بین (us) و (them) را برای وجود تعارض کافی می داند. همانطور که اشاره گردید این تحقیق، مبنای پژوهش خود را بر پایه مدل تحلیلی تعارض گالتونگ قرار می دهد چرا که علاوه بر اینکه این مدل در تحقیقات علمی در کشور مغفول بوده و می تواند راهگشای مناسبی در سطوح تحلیل مختلف در سازمانها، روابط منطقه ای و فرا ملی باشد. گالتونگ در ازای هر یک از شیب صعودی تعارض، در طرف دیگر مدل ناقوس پیکر خود مدیریت تعارض شاخص های تعارض را به تصویر می کشد و برای ناقوس تعارض مدلیک خود، پاسخهای استراتژیکی را مطرح می نماید که به نوعی مدیریت بحران و فرصت ساز است. در این تحقیق تعارض، ذاتی هر سازمان در نظر گرفته شده و ژانوس گونه (تهدید - فرصت) رفتار می نماید. بنابراین این مدل می تواند راهکاری را برای سازمانهای درگیر تعارض از منظر مدیریت تعارض مطرح نماید. به صورت سنتی، نقش نیروی انسانی در توسعه فعالیت های اجتماعی و سازمانی مطرح بوده، تا آنجا که در عصر حاضر از نیروی انسانی به عنوان موتور محرکه و مزیت رقابتی سازمانها و جوامع یاد می شود.

همزمان با ارتقاء سطح نیازهای بشری و پررنگ شدن نقش سازمانها در فعالیت های اجتماعی، وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی منحصر به فرد، خواسته ها، نیازها، باورها، اعتقادات، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمانها را اجتناب ناپذیر و به امری عادی تبدیل کرده است. افراد دارای شیوه های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت ها منجر به ایجاد تعارض ما بین افراد و گروه ها می شود.

از طرف دیگر، بوروکراسی ها و ساختارهای رایج در سازمانها که اغلب مبتنی بر سلسله مراتب اداری خشک، بی روح و فاقد انعطاف، شکل گیری گروه ها، دسته بندی ها و تیم های مختلف با مقاصد و منافع مختلف، نظام ارتباطی ضعیف، کمبود و سوء مدیریت منابع، این سازمانها را که باید افراد، گروه ها و تیم ها را در جهت تحقق اهداف و آرمان های خود همسو و همساز کنند، بصورت نظام هایی متشنج، ناکارا و آسیب پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری می باشند در آورده اند. تعارض پدیده ای است که آثار مثبت و منفی زیادی روی عملکرد افراد و سازمان ها دارد. از یک طرف استفاده به جا و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامت و امنیت سازمان و بالعکس باعث افت عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می شود. استفاده بهینه از تعارض نیاز به شناخت، درک عمیق و تجزیه و تحلیل دلایل خلق این پدیده دارد، که به نوبه خود مستلزم دارا بودن و یا کسب دانش، توانایی ها و مهارت های لازم توسط مدیریت می باشد. کلام آخر اینکه تعارض سازنده تبلور افکار نو و خلاق و به تبع آن تغییر، نوآوری، تحول سازنده و تحقق آرمانها و اهداف سازمان را به همراه دارد. تعارضات، پدیده های فراگیر در سازمانها می باشند. این پدیده ها به فرآیندهای تعاملی اشاره دارند که به دلیل تفاوت در اهداف، شیوه های کاری و یا ناسازگاری فردی بوجود می آیند. در قرائت کلاسیک از تعارض، این پدیده باعث سرگستگی و آنتروپی در سازمانها می گردد ولی در نگاه جدید به تئوری سازمانی، تعارض، جزء لاینفک سازمانها و حتی باعث

ارتقاء سازمانها می باشد چرا که پاسخ های راهبردی برای شاخص های تعارض در سازمان باعث پیشرو بودن سازمانها می شود. این تحقیق با روشی تحلیلی - توصیفی و با استعانت از نظریات غالب در تعارضات سازمانی، نظریه میدان و تعارض پیر بوردیو و اندیشه صعود و افول گالتونگ در پی واکاوی عمیقی از پدیده تعارض و مدیریت این پدیده در سازمانها می باشد.

سه نظریه در خصوص تعارض

سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد. نخستین دیدگاه که از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ رواج داشته به نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) مشهور است، اعتقاد به حذر از تعارض دارد و معتقد است که به جهت کارکردهای زیانبار تعارض باید از آن دوری کرد.

دومین دیدگاه، که از آخرین سال های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت، نظریه روابط انسانی است که با دیدی مثبت به پدیده تعارض نگرسته، ظهور آن را اجتناب ناپذیر و حذف آن را ناممکن و نهایتاً در مواردی وجود تعارض را هم به نفع سازمان دانسته و آن را امری طبیعی قلمداد نموده و معتقد است که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت.

سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیتهای سازمانی به شمار می آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می گویند، که اعتقاد دارد عدم وجود تعارض تنبلی، سستی، عدم تغییر و تحول را به همراه دارد. لذا وجود تعارض تا یک حدی لازم است که از این پیشامدها جلوگیری و نقش مدیران سازمانها این است که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و سازمان را شاداب، سرزنده، خلاق و منتقد نگه دارند.

تقسیم بندی تعارضات سازمانی

تعارض بر حسب طرفهای تعارض به صور تعارض درون فردی، تعارض میان افراد، تعارض درون گروهی، تعارض میان گروهی، تعارض میان سازمانها، تعارض میان اشخاص و گروهها دیده می شود.

یک سطح خاصی از تعارض را نمی توان در همه شرایط قابل قبول یا مردود دانست. سطحی از تعارض که در یک شرایط خاص موجب افزایش سلامتی و تحقق هدفهای سازمانی شود تعارض سازنده است. و سطحی که در همین شرایط سلامت و ایمنی سازمان را مورد مخاطره قرار دهد مخرب است. البته ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است. در بیان ساده مدیریت خلاقانه تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض و از سوی دیگر تبدیل تعارض به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند می باشد.

در شرایطی که تعارض بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، موجبات ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت را فراهم کند، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد و پدیده تحول را تقویت کند، تعارض سازنده است.

منشا بروز تعارض

استیفن رابینز 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 می تواند 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 بی همتا با مجموعه ارزشهای ویژه، از دیگری متمایز می سازد. 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 می شود.

اختلافهای ساختاری: اختلافهای ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می شود و زمانی به وجود می آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روشها و

رویه ها، 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 می‌شوند. 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.

مدیریت تعارض

مدیران در جهت کنترل تعارض و هدایت آن معمولاً یک یا چند راه از راه‌های زیر را انتخاب می‌کنند. 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 و ...

بوروکراسی

واژه بوروکراسی که از *bureaucracy* به معنی دفتر کار مقامات اداری و یا نیز تحریر اداره و پسوند یونانی *cracy* به معنی حکومت کردن گرفته شده است و واژه بروکراسی معنای حکومت اداره را میدهد. از کلمه بوروکراسی معانی متعدد اخذ گردیده که از آن میان، سه معنا بیشتر رایج است.

اول - در علوم سیاسی به معنی حکومت بوسیله افراد اداری است. معنی دوم برگرفته از تعریف ماکس وبر بوده و بین جامعه شناسان و اندیشمندان مدیریت زیاد تر رواج دارد. در این مفهوم بوروکراسی به معنی عقلایی شدن فعالیت جمعی می باشد. اما در برداشت سوم که برداشتی عامیانه و شایع از کلمه بوروکراسی است مفهوم ناخویشایندی دارد، در این معنی بوروکراسی به قوانین خشک و بی روح اطلاق می گردد.

این باور وجود دارد که سلسله مراتب، تخصص گرایی زیاد و تعدد ادارات و واحد ها افراد را از انجام به موقع و صحیح کارها ناتوان ساخته و باعث می شود آنان در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان دهد.

ماکس وبر، ضمن تعریف و خوانش پدیده بوروکراسی خوانشی متناقض را از این واژه ارائه می دهد. بنابراین بوروکراسی به مثابه دو روی یک سکه همزمان که از ملزومات ترقی خواهی و از منابع مشروعیت است، می تواند به عنوان یک قفس آهنین، فضای تنفس استراتژیک کنشگران را مسدود و مولود تعارضات بسیار در محیطهای کنش باشد. اما یک سازمان که خود را با بوروکراسی تعریف می نماید، تضاد را به عنوان یک ابزار تهدید - فرصت با خود یدک می کشد.

سازمان به مثابه یک میدان تعارض

در نگاه بوردیو، میدان فضایی با موقعیتهای هدفمند است که بوسیله افراد، گروهها و یا نهادها بوسیله توزیع ترکیبی سرمایه های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نمادها، تعیین می گردد. (Bourdieu, 1993, 72). بوردیو میدان را شبکه ای از روابط می داند که جدا از آگاهی و اراده فردی، میان جایگاههای عینی درون میدان وجود دارد. اشغال کنندگان جایگاههای این شبکه، هم میتوانند عوامل انسانی باشند و هم نهادهای اجتماعی. بوردیو می گوید میدان قدرت (سیاست) تا حدی میدان های دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد، اگرچه هیچ میدانی بر میدان های دیگر تفوق ندارد. بوردیو در مباحثی که در مورد میدانها مطرح کرده است از قوانین ثابت یا مکانیسم های عمومی بحث می کند که ویژگی ساختاری همه میدان هاست:

میدان ها عرصه مبارزه و کشمکش هستند. کنش گران در درون میدان ها، هم بر سر کنترل و به انحصار خود در آوردن منابع ارزشمند یا انواع سرمایه ها، و هم بر سر تعیین اینکه چه چیزهایی باید به عنوان منابع و کالاهای ارزشمند در درون میدان ها

محسوب شود با یکدیگر به مبارزه می پردازند. این نوع مبارزه خصوصاً در میدانهای فرهنگی که در آن دانش ها و سلیقه ها به سرعت در حال تغییر هستند شدیدتر است. (Swartz, 1996. 7)

- میدان ها دارای استقلال نسبی هستند. و میزان استقلال نسبی هر یک از میدان ها متفاوت است.
- اصول اساسی روش شناختی حاکم بر میدان ها که از استقلال نسبی میدان ها ناشی می شود یعنی تقدیمی که بوردیو به تحلیل درون میدان ها می دهد. بوردیو معتقد بود که تأثیرات عوامل بیرونی همیشه قابل تبدیل به منطق درونی میدان هاست و عوامل بیرونی تأثیرگذار، همیشه از طریق ساختار و نیروهای درونی میدان ها عمل می کند. (Ihlen, 2007. 278).

تحلیل تعارض

تعارض یک پدیده فراگیر انسانی است که در تمامی اشکال روابط اجتماعی و در تمام گروههای قومی و فرهنگی نفوذ می کند. از تعارض میان گروهی تا اصطکاک بین افراد. تعارض، غالباً ذاتی و بخشی از فرایند مربوط به روابط انسانی است. باین حال، نفس واژه تعارض، یک پدیده مثبت و یا منفی نیست، موضوع بر سر این مسأله است که چگونه مدیریت تعارض می تواند به نتایج سازنده یا مخرب منجر شود.

به طور کلی تعارض به عنوان یک فرآیند اختلاف نظر شدید بین حداقل دو طرف به یکدیگر وابسته با درک منافع ناسازگار، نظرات، فرآیندها در نظر گرفته می شود (Ting-toomy 1994a, 1994b).

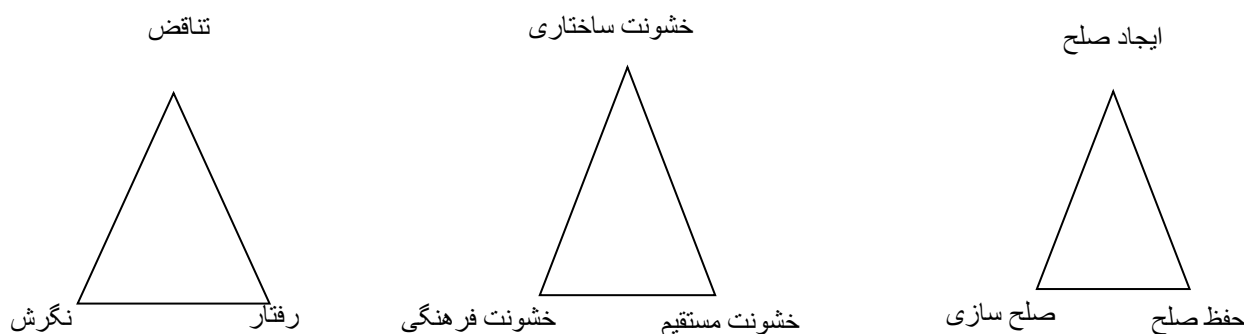
واژه منازعه (conflict) معمولاً به وضعیتی اشاره دارد که در آن، گروه انسانی معینی (خواه قبیله ای، قومی، زبانی، مذهبی، اقتصادی - اجتماعی، سیاسی، و یا غیر آن) با گروههای انسانی معین دیگری به دلیل ناسازگاری واقعی یا ظاهری اهدافشان، تعارضی آگاهانه داشته باشند. لوئیس کوزر منازعه را چنین تعریف می کند، «مبارزه ای بر سر ارزشها و مطالبه منزلت، قدرت، و منابع نادر، که در آن هدف هر یک از طرفین خنثی کردن، صدمه زدن، و یا نابود ساختن رقبای خویش است». منازعه، کنش متقابل انسانها با یکدیگر است و شامل مبارزه افراد با محیط فیزیکی شان نمی گردد. منازعه با رقابت محض یکسان نیست. انسانها ممکن است به خاطر دستیابی به عناصری کمیاب به رقابت با یکدیگر برخیزند، بدون آنکه کاملاً از وجود رقبای شان آگاه بوده یا درصدد جلوگیری از دستیابی آنها به اهداف شان برآیند. هنگامی رقابت به منازعه تبدیل می گردد که طرفین بکوشند موقعیت خویش را با تنزل دادن موقعیت دیگران تقویت کرده، مانع از دستیابی سایرین به اهداف شان گشته و رقبای خویش را از دور خارج و یا حتی نابود سازند. منازعات با توجه به شرایط مختلف می توانند خشونت آمیز یا غیر خشونت آمیز، آشکار یا پنهان، قابل کنترل یا غیرقابل کنترل، و حل شدنی یا لاینحل باشند. منازعه با تنش هم تفاوت دارد، چه تنش معمولاً به خصومت پنهان، ترس، سوءظن، تصور تضاد منافع، و شاید هم میل سلطه طلبی یا انتقام جویی اشاره دارد، با این حال تنش لزوماً از سطح گرایشها و ادراکات فراتر نرفته و تعارض عملی آشکار و کوششهای بازدارنده متقابل را در بر نمی گیرند. هر چند تنش، اغلب مقدم بر بروز منازعه و همواره ملزم با آن است، ولی با منازعه مترادف نبوده و همیشه نیز با همکاری ناسازگار نیست (دوئرتی و گراف ۱۳۷۶، ۲۹۶).

مدلهای تعارض، خشونت و صلح گالتونگ

در اواخر دهه ۱۹۶۰ جان گالتونگ، (۱۹۶۹ و ۱۹۹۶:۷۲) مدل تأثیرگذاری از تعارض را پیشنهاد کرد که در برگیرنده ستیزه های متقارن و نامتقارن است. او پیشنهاد داد که تعارض باید همانند یک سه ضلعی در نظر گرفته شود همراه با تناقض، نگرش و رفتار (figure 1.1) در اینجا تناقض اشاره به موقعیت تعارضی مهمی دارد که در برگیرنده اهداف متناقض درکی و واقعی بین طرفهای درگیر است که توسط «hrismitchells» تفاوت بین ارزشهای اجتماعی و ساختار اجتماعی نامگذاری شده است (1981a:18) در یک تعارض متقارن، تناقض توسط طرفهای درگیر، علایق و تصادم علایق بین آنها تعریف می شود. در یک تعارض نامتقارن، روابط آنها و تعارض ما بین علایق به میراث رسیده آنها از روابطشان معنی می شود. نگرش، شامل ادراکها و نامفهوم بودن ادراکهای طرفهای درگیر از همدیگر و از آنها است. اینها می توانند مثبت یا منفی باشند اما در تعارضات خشونت آمیز، طرفهای درگیر تمایل به توسعه درخواستهای کلیشه ای یکدیگر دارند و نگرشها اغلب توسط عواطفی مانند ترس، عصبانیت، تندی و تنفر تحت تأثیر قرار می گرد. نگرشها آرمانه های عواطف (احساس)، شناخت (عقاید) و Conative

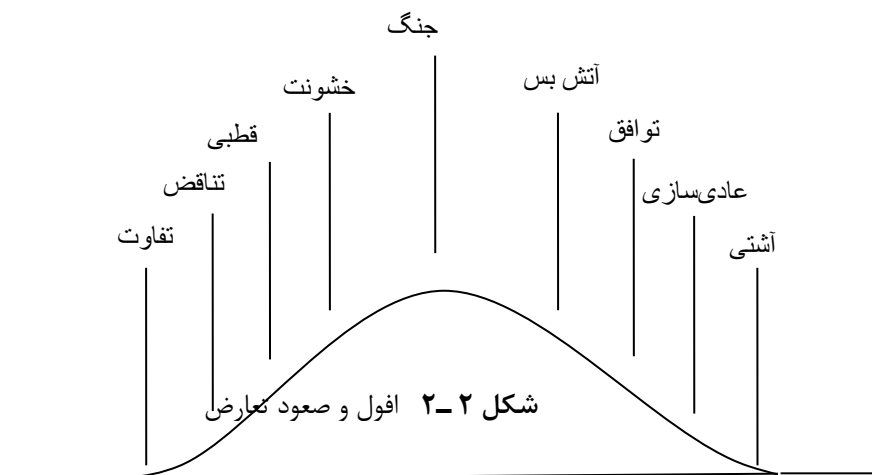
(اشتیاق و خواسته) را پوشش می‌دهند. گفته می‌شود تحلیل‌گرانی که به این جنبه‌های فردی تأکید دارند، نظر موثری بر روی منابع ستیز دارند (Krisberg, 1982, 17). رفتار، سومین جزء است که می‌تواند درگیر همکاری، جبر، مصالحه و یا تولید خصم گردد. رفتار تعارض آمیز خشن، ویژگی‌هایی مانند تهدید، جبر و حملات مخرب را به دنبال دارد. تحلیل‌گرانی که بر جنبه‌های بلند مدت مانند روابط ساختاری و رقابت منافع مادی با رفتار تأکید دارند می‌گویند که این نگاه ابزاری به منابع تعارض است. گالتونگ اشاره دارد که هر سه جزء فوق در یک تعارض کامل باید همراه یکدیگر باشند. ساختار یک تعارض بدون رفتار یا نگرش تعارضی، یک ساختار ناپیدا و مبهم است. گالتونگ، تعارض را در یک فرآیند پویا در ساختار، نگرش و رفتار می‌بیند که دائماً در حال تغییر و تاثیرگذاری بر روی یکدیگرند. در اینجا یک صورت بندی از طرفهای درگیر حول محور منافع صورت می‌گیرد و طرفهای درگیر، خودشان را در اطراف این ساختار سازماندهی و دست به تعقیب منافع، بسط نگرش خصمانه و رفتار تعارضی می‌زنند. بنابراین یک صورت بندی از تعارض رشد و عمق می‌گیرد. این تعارض ممکن است گسترده، عمیق تر و اشاعه یابد و به نسلهای درگیر در تعارضات انتقال یابد. در نگاه گالتونگ (۱۹۹۰)، یک تمایزی میان خشونت مستقیم، خشونت ساختاری و خشونت فرهنگی دیده می‌شود. خشونت مستقیم را می‌توان با استفاده از تغییر رفتار متعارض، خشونت ساختاری را بوسیله از بین بردن تناقضات ساختاری و بی‌عدالتی و خشونت فرهنگی را با تغییر در نگرش، از بین برد. این پاسخها در بازگشت به راهبردهای گسترده حفظ صلح، ایجاد صلح و صلح سازی مسیر است. گالتونگ از صلح منفی به مثابه یک انقطاع خشونت مستقیم و از صلح مثبت به مثابه غلبه خشونت فرهنگی و ساختاری یاد می‌کند.

گالتونگ، انواع مختلف خشونت را در سه دسته طبقه بندی می‌کند. خشونت مستقیم (رفتاری)، خشونت فرهنگی (ساختار اجتماعی) و خشونت ساختاری. هر کدام از این سه دسته، نشان دهنده زاویه افراد به مثلث خشونت، جایی که گالتونگ از آن به چرخه باطل ساخته شده یاد می‌کند، می‌باشند. گالتونگ این سه مقوله را به مقولات قابل مشاهده و نامرئی تقسیم می‌کند. در حالی که خشونت مستقیم، قابل مشاهده و مرئی است، خشونت ساختاری و فرهنگی، نامرئی و نامحسوس است. اثرات رویت پذیر خشونت مستقیم به صورتهای کشته، زخمی، آواره و هدف قرار دادن فزاینده غیر نظامیان دیده می‌شود. اما اثرات نامرئی ممکن است حتی بدتر نیز باشد، یعنی خشونت مستقیم، خشونت فرهنگی و ساختاری را تقویت می‌کند (Galthing, 2004). گالتونگ ادعا می‌کند که گرچه جنبه‌های فرهنگی و ساختاری تعارض، نامرئی هستند، در حقیقت نقش مهمی را در مراحل جلوگیری و احیاء مراحل تعارض دارند. او می‌گوید که خشونت ساختاری و فرهنگی که باعث خشونت مستقیم می‌شوند از کنشگران خشونت که بر علیه ساختارها آشوب می‌کنند استفاده و از فرهنگ مشروعیت بخش آن برای خشونت به مثابه یک ابزار استفاده می‌کنند (Ibid). خشونت مستقیم ممکن است حداقل در دوره های بلند مدت، نسبت به آسیبهای ساختاری و فرهنگی، دارای شر کمتری باشد.



شکل ۱-۲ مدل‌های تناقض، خشونت و صلح گالتونگ

تعارضات پویا بوده و می‌توانند با سرعت شگفت‌آوری توسعه و تغییر یابند و قبل از اینکه به صورت ناگهانی به سوی خشونت‌های آشکار فوران کنند، می‌توانند برای مدت زمان طولانی با چراغ خاموش حرکت نمایند. فرایند صعود و خیزش تعارض، پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی است. مسائل جدید و طرف‌های درگیر در تعارض ظهور می‌یابند. مبارزات داخلی می‌توانند اهداف و تاکتیک‌ها را تغییر و تعارضات مترتب بعدی می‌توانند وضعیت را پیچیده تر و بغرنج تر نمایند. همین مسائل برای افول تعارض نیز صدق می‌کند. در اینجا برای تبیین صعود و افول تعارض، از مدل صعود و افول تعارض استفاده می‌شود. این مدل می‌تواند معیاری برای سنجش تغییرات آماری در سطوح تعارض را در مناطق مختلف نشان دهد. (Glasi, 1982: fisher & keashly, 1991)



بر اساس تئوری سیستم‌های اجتماعی جاکوب وارن گتزلز رفتار سازمانی کارکنان تابعی از نقش و شخصیت بوده و رفتار ناشی از انگیزه‌ها، نیازهای شخصی و وظایف محوله می‌باشد. آنگاه که بین نیازها، انگیزه‌های فرد و نقش سازمانی او تضاد به وجود می‌آید و یا بین ویژگی‌های شخصی و نقش سازمانی فرد تعارض حاصل می‌شود اثربخشی کاهش و بالعکس اثربخشی افزایش می‌یابد.

نکته مهم در تعارض نحوه رویارویی با آن است. به طور کلی در این زمینه ۵ شیوه و سبک وجود دارد که عبارتند از: رقابت، اجتناب، سازش، همکاری و مصالحه. انتخاب هر کدام از این سبک‌ها بستگی به موقعیت تعارض دارد. البته خیلی مهم است که قبل از اقدام در حل تعارض باید تجزیه و تحلیل دقیقی از آن به عمل آمده و از فنونی مثل مذاکره، میانجی‌گری، داوری و امثال آن بهره گرفت. نکته قابل تامل دیگر اینکه مدیریت باید در عمل نشان دهد که تعارض پدیده جدید و مضر نبوده، در سازمان جایگاه داشته، مورد حمایت قرار می‌گیرد و می‌تواند منشاء تحول، خلاقیت و نوآوری شود.

گاه‌ها در جهت هدایت تعارض به سمت اثربخشی میتوان از افراد برون سازمانی استفاده و زمینه ورود اندیشه‌های جدید را به سازمان فراهم نمود، منوط به اینکه این کار صرفاً با هدف پر کردن پست‌های سازمانی صورت نگیرد.

مدیریت نباید از شیوه‌های منسوخ‌شده همچون، بی‌اعتنایی و نادیده گرفتن مسئله و عدم اقدام در این مورد، تأیید مسئله، عدم اقدام در این زمینه و موکول کردن به آینده و به عبارتی مداراگرایی، استفاده از رویه‌های طولانی و هزینه‌بر، توسل به پنهان‌کاری، ترور شخصیتی و مزاحم جلوه دادن منشاء تعارض و ... استفاده نماید، چرا که یقیناً نتیجه عکس می‌دهد.

فشاردهی فضا و زمان در عصر پست مدرن مستوجب تعارضاتی در سازمانها است. این تعارضات، توأمان منبع و مصدر تنش‌ها و فرصت‌هایی می‌باشند. بسیاری از سازمانها با یک آنتروپی خود ساخته، موجد فرصت‌ها ئی برای سازمان متبوع خود می‌شوند. بنابراین این تحقیق، تعارض را ذاتی سازمان می‌داند که ژانوس وار می‌تواند باعث کارآئی بیشتر سازمانهای ایستا باشد. گالتونگ و مدل مترقی آن برای هر یک از متغیرهای رو به رشد تعارض، رویکردی صلح‌آمیز و پاسخ‌گویی استراتژیک را بر می‌شمرد که می‌تواند در تمامی سطوح خرد، میانی و کلان عمل نماید. از سوئی این تحقیق بدون اینکه وارد مصداق گردد،

مبانی تعارض و راهکارهای تلطیف آن را تنقیح می نماید که می تواند پاسخی راهبردی برای حل تعارض در سازمانها و سطوح انسانی درگیر باشد.

تاکوری، در مقاله خود با عنوان تعارض و مدیریت تعارض چگونگی مقابله با تعارضات سازمانی را تحلیل می نماید. او می گوید مدیران باید استراتژیهای گوناگون و مناسبی را برای مدیریت و حل تعارض قبل از تصعید و افزایش سطوح غیر قابل کنترل به کار گیرند. در این راستا باید به موارد ذیل اشاره نمود:

- استقرار رویه های رسمی برای حل مشاجره ها، شکایات و مسائل انضباطی
 - تشریح برنامه و پیوند اهداف عملکرد فردی به سوی کسب و کار جامع که هر شخص درگیر آن شود
 - برقراری سیستم دریافت و پرداخت منصفانه با رویکرد عملکرد محور
 - تمرکز بر فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر با عقلانیت و تکنولوژی
 - ایجاد بسترهای مناسب اعتماد سازی بین مدیریت سازمان و کارمندان (Thakory, 2013, 7)
- و کلام آخر اینکه در هر شرایطی تعارض وجود دارد و حال که وجود دارد، مدیریت تعارض نه تنها آنتی تز آن، بلکه ساختاری پویا را بعد از تعارض به دنبال دارد.

منابع

- جهاننیده کاظم پور مهرداد. مدیریت تعارض، روزنامه همشهری، سال ۱۳۸۴، شماره ۳۷۲۵
- رابینز، استیفن: مبانی رفتار سازمانی، ترجمه ی دکتر علی پارسائیان وسید محمد اعرابی: تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست و سوم ۱۳۸۸
- فانی، علی اصغر: تعارض سازمانی، ماهنامه ی علمی- آموزشی تدبیر شماره ی ۱۶۳، سال شانزدهم، آذر ۱۳۸۴
- Monograph on the internet : Owens R. Conflict Management , Available from : <http://www.Robertowens.us>, Accessed at 2007.
- katz D and kahn Rh. The social psychology of organization . Newyork : john wiley publication ; 1978.
- Nair N. (2007), "Towards Understanding the Role of Emotions in Conflict: A Review and Future Directions", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 359-381.
- Rivers, E. (2005) Management of difference and Conflict in Companies: A Guide for Busy HR Professionals. Centre for Effective Dispute Resolution.
- Lewis D; French, E.& Steane, P.(1997), —A culture of Conflict||, *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol.18 No.6, pp.275-82.
- De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J.: Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics across Multiple Levels of Analysis. In: De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J. (eds.) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. pp. 3–54. Psychology Press (2008).
- Putnam, L.L., Poole, M.S.: Conflict and Negotiation. In: Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., and Porter, L.W. (eds.) *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. pp. 549–599. Sage Publications (1987).
- Bourdieu, P. (1998b). Social space and symbolic space. In P. Bourdieu, *Practical reason*. Cambridge, England: Polity.
- Bourdieu, P. (1993a). Some properties of fields. In *Sociology in Question*, translated by Richard Nice (pp. 72–77). London: Sage.
- Takore, divijagsinh, 2013, conflict and conflict management , journal of business & management , volume 8, issue 6

- Mugul & khan, 2013, impact of conflict & conflict management on organizational performance , international journal of modern business issues of global market , volume 1, issue no 3 ,2008
- Galthung, john,1996, peace by peace ful means , peace & conflict , London thousand oaks Lsage