

تفاوت رقابت با تعارض : "ماری جو هیچ"

در رقابت ، افراد تلاش برای رسیدن به هدفی را داشته اما در راه رسیدن به اهداف دیگران مانعی ایجاد نمی کنند .

در تعارض افراد تلاش می کنند تا به هدفی برسند اما برای رسیدن دیگران به اهداف مانع ایجاد کرده و یا آسیب می رسانند در نتیجه طرف دیگر تعارض نیز اقدام به مقاومت و

یا انتقام گیری می کند



تعریف تعارض

فرآیندی است که بر اساس آن شخص یا واحدی عملاً تلاش می کند تا مانع تحقق اهداف دیگران شود، نتیجه حاصله از آن، ناکامی فرد یا واحد دیگری در حصول اهداف خود بوده یا اینکه باعث پیشبرد منافع خود می شوند. "استیفن رابینز" تعارض: یک گروه منافع شخصی خود را با منافع سایر گروه ها دنبال کند. "گرت آرجونز"



تاریخچه و مراحل تکامل نگرشها نسبت به تعارض : "ماری جو هچ"

۱- تعارض بعنوان پدیده ای مخرب

۲- تعارض بعنوان پدیده ای طبیعی

۳- تعارض بعنوان پدیده‌های سازنده

۴- مدل اقتضایی تعارض

Presentation Title



تعارض و اثربخشی سازمان (استیفن رابینز)

نظریه های راجع به تعارض:

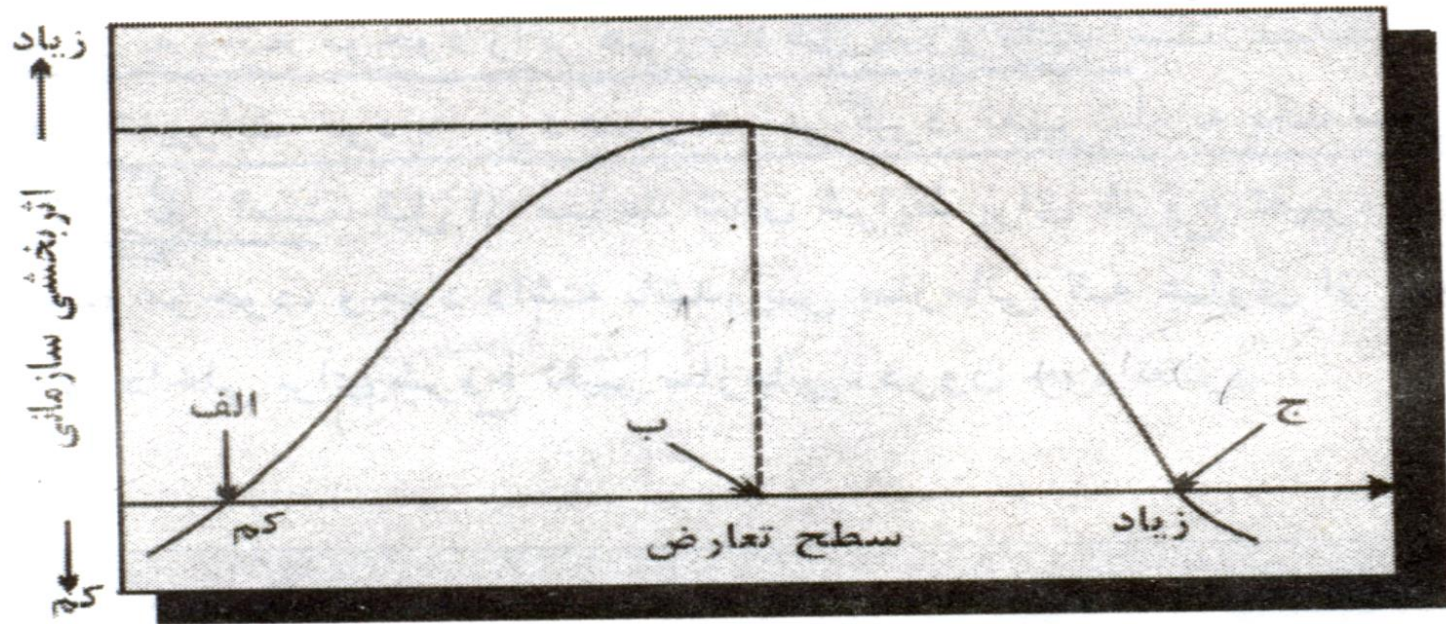
***نظریه سنتی**

***نظریه تعامل گرایان**

Presentation Title



تعارض و اثربخشی سازمانی



وضعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخلی سازمانها	نتایج اثربخشی سازمان
الف	کم یا هیچ	مخرب (غیرکارکردی)	بی تحرک-راکد- عدم حساسیت به تغییر	کم
ب	بهینه	سازنده (کارکردی)	پرتحرک-خودمنتقد-مبدع	زیاد
ج	زیاد	مخرب (غیرکارکردی)	مغشوش-آشوبزده-بدون همکاری	کم

تعارض سازمانی

نوعی تنازع آشکار بین دو یا چند گروه در یک سازمان و یا بین دو یا چند سازمان می باشد . "ماری جو هیچ"

ریشه های تعارض می تواند در منابع کمیاب ، فرصتهای محدود و یا عدم درک مشترک باشد .

رفتار هدفمند یک گروه، اهداف سایر گروه ها را متوقف

ساخته و مانع دستیابی آنها گردد. "گرت آرجونز"



مدیریت تعارض چیست؟

مدیریت تعارض، روندی است که در آن برای حل مشکلات، تلاش می‌شود؛ تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت را به حداکثر برسد.

این توانایی مهم مدیریتی شامل استفاده از تکنیک‌های مختلف با توجه به موقعیت، گفت‌وگو، مذاکره و تفکر خلاق است. با یک مدیریت تعارض درست، یک سازمان قادر به حداقل رساندن مشکلات میان‌فردی خواهد بود، می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد و به نتایج تجاری بهتری دست‌یابد.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- سازگاری
- پرهیز کردن
- سازش
- رقابت
- همکاری



Presentation Title



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- سازگاری

این روش از مدیریت تعارض، ترجیح دادن منافع دیگر گروه‌های درگیر، به منافع شخص وابسته به گروه خود مدیر است. با این کار شما به آن‌ها اجازه پیروز شدن و ادامه دادن می‌دهید.

Presentation Title



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

سازگاری

- **جنبه‌های مثبت:** اختلاف‌نظرهای کوچک می‌تواند به راحتی و با صرف کمترین انرژی برطرف شود. مدیران می‌توانند خود را به عنوان شخصی بخشنده و باگذشت نشان دهند. کارکنان متوجه می‌شوند که می‌توانند هر آنچه درباره مشکلات در ذهن دارند را بدون ترس از عاقبتی شوم بر زبان آورند.
- **جنبه‌های منفی:** اگر مدیران به دفعات بسیار به سازش روی آورند، ممکن است به آن‌ها به عنوان شخصی ضعیف نگاه شود. استفاده از این روش برای مشکلات بزرگ یا به دفعات زیاد، مشکل را بطور اساسی حل نخواهد کرد. بنابراین باید از به وجود آمدن چنین موقعیت‌هایی دوری کرد.
- **نمونه سازگاری در مدیریت تعارض:** در یک جلسه بازاریابی، قرار است برای فعالیت‌های تبلیغاتی آینده، رنگی انتخاب شود. شخص اول به شدت معتقد است که گزینه «الف» انتخاب مناسبی است اما شخص دوم فکر می‌کند که گزینه «ب» قدری بهتر است اما اجازه می‌دهد تا گزینه «الف» انتخاب شود تا از وقوع درگیری بر سر دو گزینه که از نظر او، هر دو قابل قبول هستند، جلوگیری شود.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- پرهیز کردن

در این روش از مدیریت تعارض در سازمان، تلاش می‌شود تا با نادیده گرفتن یک مشکل، حذف طرفین درگیر یا به شکلی طفره رفتن از آن، از درگیری پرهیز شود. اعضای تیم‌های درگیر را می‌توان از پروژه‌های که در آن دچار اختلاف و درگیری هستند، حذف کرد. می‌توان فوریت‌هایی را به‌تأخیر انداخت و یا حتی می‌توان افراد را به بخش‌های دیگر منتقل کرد.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- پرهیز کردن

- **جنبه‌های مثبت:** زمان دادن به افراد برای رسیدن به آرامش، می‌تواند میزان قابل‌توجهی از مشکلات را حل کند. فضا و زمان می‌تواند برای طرفین درگیری، فرصت مورد نیاز را محیا کند و به رفع مشکلات بسیاری ختم شود. مدیران نیز با این کار نشان می‌دهند که به کارکنان خود اعتماد دارند تا با رفتارهای منطقی، مشکلات را برطرف کنند.

- **جنبه‌های منفی:** استفاده از این روش مدیریت تعارض در موقعیت اشتباه می‌تواند درگیری را افزایش دهد؛ و مدیران مانند یک مدیر بی‌کفایت جلوه کنند. زیرا کارکنان تصور خواهند کرد که آنان در کنترل درگیری‌ها ناتوان هستند.

- **نمونه پرهیز کردن در مدیریت تعارض:** دو نفر هفته‌هاست که برای طراحی فرم‌های تجربه‌کاربری، باهم همکاری می‌کنند. مهلت ارائه رو به پایان است و به نظر می‌رسد که در رسیدن به توافق بر سر تغییرات فرم‌ها با مشکلات زیادی مواجه هستند. ضرب‌الاجل به‌تأخیر می‌افتد و به هر دوی آن‌ها مهلت داده می‌شود تا یک روز روی پروژه‌ای دیگر کار کنند. فرصت داده شده به آن‌ها برای دوری از یکدیگر به همراه زمان اضافه برای تکمیل کار، به آن‌ها اجازه خواهد داد تا به آرامش برسند و با ذهنی آماده‌تر برای همکاری، برای اتمام کار باز گردند.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

• سازش

این روش از مدیریت تعارض در سازمان، به دنبال یافتن نقطه‌ای است که طرفین با گذشتن از بخشی از خواسته‌های خود، بتوانند روی راه‌حل موردنظر به توافق برسند. این روش، گاهی با عنوان «باخت-باخت» نیز شناخته می‌شود. طرفین درگیری باید از بخشی از خواسته‌های خود بگذرند تا بتوانند بر سر مسئله‌ای بزرگتر به توافق برسند. سازش زمانی استفاده می‌شود که مسئله کمبود زمان وجود دارد یا در مواقعی که نیاز است راه‌حل بدون در نظر گرفتن بی‌عیب و نقص بودن آن، اجرا شود.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- سازش
- **جنبه‌های مثبت:** مشکلات به سرعت حل می‌شوند. گروه‌های درگیر به درک بهتری از نظرات یکدیگر می‌رسند. سازش می‌تواند باعث افزایش حس همکاری در ادامه روند کار شود و طرفین احساس خواهند کرد که حرف‌های آن‌ها شنیده می‌شود. توانایی مدیران، برای دیگران در تسهیلگری در مشاجره‌ها، تسلط بر مسائل و یافتن راه‌حل‌های مناسب اثبات می‌شود.
- **جنبه‌های منفی:** جنبه‌ی منفی سازش در مدیریت تعارض، این است که هیچ فردی به رضایت کامل نخواهد رسید. در بعضی مواقع، یکی از طرفین ممکن است احساس کند که بیش از دیگران از خودگذشتگی داشته است. ممکن است آن‌ها برای سازش‌های دیگر در آینده تمایل چندانی نداشته باشد. مدیرانی که بر این روش، تکیه بسیار دارند، حسن نیت کارکنان خود را می‌سوزانند و حس همکاری را نیز از بین خواهند برد.
- **نمونه سازش در مدیریت تعارض:** دو نفر مسئول بودجه تبلیغاتی برای چهار ماه آخر سال هستند. شخص اول قصد دارد تا یک نیروی فعال شبکه‌های اجتماعی را به صورت تمام‌وقت استخدام کند. شخص دوم معتقد است که باید تبلیغات دیجیتالی را افزایش دهد. سازش بین این دو، این‌گونه اتفاق خواهد افتاد که آن‌ها، یک نیروی فعال در شبکه‌های اجتماعی را به صورت نیمه‌وقت استخدام کنند و مبلغ باقی‌مانده از بودجه را، برای تبلیغات دیجیتالی بیشتر هزینه کنند.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

• رقابت

این روش از مدیریت تعارض در سازمان، نقطه مقابل سازش است. در آن تمام دیدگاه‌ها و خواسته‌های دیگران نادیده گرفته می‌شود. راه حل رفع درگیری به این شکل است که یکی از طرفین بر روی خواسته خود، آن قدر پافشاری می‌کند تا سرانجام به آن برسد.

Presentation Title



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- رقابت
- **جنبه‌های مثبت:** مدیرانی که از این روش بهره می‌برند، نشان می‌دهند که از توانایی بالایی برخوردارند و از اصول کاری خود پا پس نمی‌کشند. درگیری‌ها به سرعت برطرف می‌شوند زیرا زمانی برای مخالف و بحث وجود ندارد.
- **جنبه‌های منفی:** مدیرانی که از این روش استفاده می‌کنند؛ به‌عنوان شخصی مستبد و غیرمنطقی به نظر خواهند آمد. رسیدگی به درگیری‌ها به روش برخورد شدید با مخالفت‌ها، کارکنانی غیر خلاق و ناراضی به وجود خواهد آورد. همچنین استفاده از روش رقابت باعث خواهد شد تا تلاش برای یافتن روش‌های احتمالی بهتر برای درگیری، نادیده گرفته شود.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- رقابت
- **نمونه رقابت در مدیریت تعارض:** شخصی، مدیر یک بخش است. در آن بخش، با درگیری‌های متعددی روبه‌رو است. ابتدا کارکنان برای انتخاب مکانی مناسب برای برگزاری جلسه سالیانه گروه به اختلاف رسیده‌اند. مدیر بخش به موضوع ورود می‌کند و تصمیم می‌گیرد که اتاق موردنظر او باید برای این کار در نظر گرفته شود.
- در مرحله دوم، دو کارمند با یکدیگر بر سر رسیدگی به یک مشتری ناراضی درگیر شده‌اند. هر دو نفر نمی‌خواهند زمان و انرژی خود را صرف مشاجره با مشتری ناراضی کنند و معتقدند این وظیفه بر گردن طرف مقابل است. مدیر تصمیم می‌گیرد که این وظیفه را به کارمند شماره یک واگذار کند درحالی‌که هر دو کارمند به یک اندازه برای انجام این کار مسئولیت دارند.
- سوم، کارمند دیگری بارها به مدیر بخش مراجعه و عنوان کرده است که قصد دارد در پروژه‌ای که مسئول آن است، تغییراتی ایجاد کند زیرا معتقد است تغییرات مدنظرش می‌تواند نتیجه‌ای به‌مراتب موفقیت‌آمیزتر داشته باشد. مدیر نمی‌پذیرد و از کارمند می‌خواهد که پروژه را با همان روشی که از قبل به کارمند دیکته کرده است، به پایان برساند.
- در مثال اول مدیریت تعارض، مدیر با گرفتن یک تصمیم سریع درباره موضوعی کم‌اهمیت، از هدر رفتن زمان جلوگیری و استفاده مناسبی از روش رقابت کرده است. در مثال دوم، مدیر مشکلی را حل کرده است اما در فرایند آن، مشکل دیگری به‌عنوان کارمند ناراضی را پدید آورده است. زیرا کارمند دوم احساس خواهد کرد که مدیر، کارمند شماره یک را به او ترجیح داده است. این‌گونه تصمیم‌های یک‌طرفه، باعث نارضایتی و عصبانیت کارکنان خواهد شد. در مثال سوم، مدیر به‌هیچ‌وجه نباید از روش رقابت استفاده کند، زیرا با این کار کارمند خود را عصبانی کرده است. مدیر باعث شده که کارمند احساس کند حرف‌هایش شنیده نمی‌شوند، همچنین شانس استفاده از تغییراتی که ممکن است باعث پیشرفت کار شود را از دست داده است.



روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

همکاری

- این روش از مدیریت تعارض، بهترین نتیجه بلندمدت را حاصل می‌کند، البته روشی سخت و زمان‌بر به حساب می‌آید. نیازها و خواسته‌های طرفین، در این روش در نظر گرفته می‌شود تا یک موقعیت «برد-برد» و رضایت‌بخش، برای همه افراد درگیر حاصل شود.
- این روش معمولاً نیازمند آن است که همه طرفین درگیری، گردهم‌آیند و با صحبت و مذاکره، به یک راه‌حل قابل‌قبول برای همه دست یابند. روش همکاری، زمانی استفاده می‌شود که حفظ رابطه دوستانه میان طرفین، الزامی است؛ و یا زمانی که خود راه‌حل تاثیر حائز اهمیتی در نتیجه کار دارد.

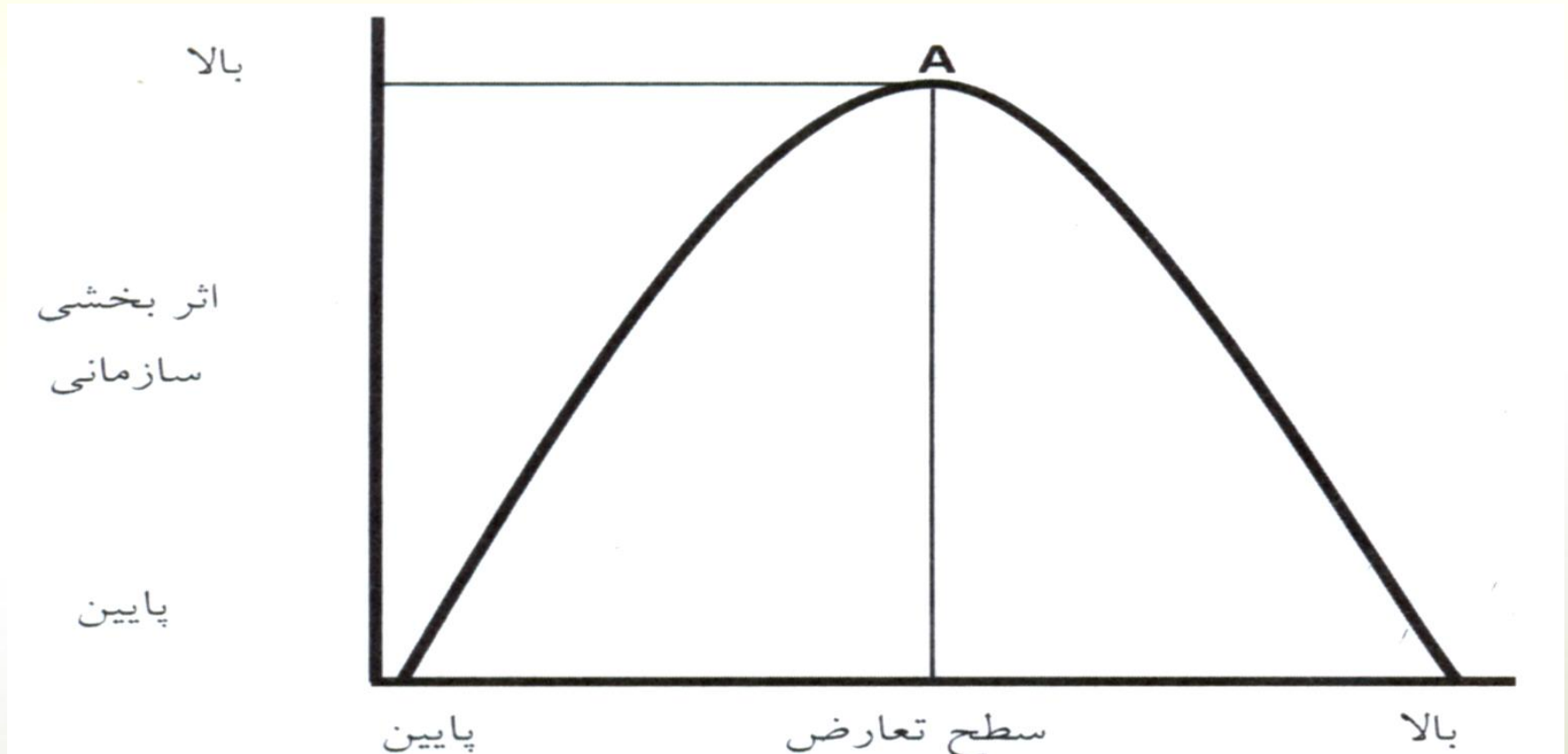


روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

- همکاری
- **جنبه‌های مثبت:** در روش همکاری، همه راضی و خوشحال خواهند بود. راه‌حلی حاصل می‌شود که درگیری را کاملاً از میان بر می‌دارد. مدیرانی که از این روش بهره می‌برند، به‌عنوان مدیری توانمند و ماهر شناخته خواهند شد.
- **جنبه‌های منفی:** این روش از مدیریت تعارض در سازمان، زمان‌بر خواهد بود. ممکن است ضرب‌الاجل‌ها و پروژه‌ها تا رسیدن به راه‌حل موردنظر (که ممکن است بسیار طولانی باشد)، متوقف شوند. بسیار وابسته به طرفین درگیر است و در نهایت ممکن است به نتیجه نرسد.
- **نمونه همکاری در مدیریت تعارض:** دو کارمند قرار است تا یک نمونه اولیه را طراحی کنند. آن‌ها گرفتار درگیری می‌شوند، زمانی که آن‌ها بر سر انتخاب ویژگی‌های نمونه اولیه با یکدیگر به توافق نمی‌رسند. برای رسیدن به راه‌حل، با یکدیگر به صحبت می‌نشینند و درباره دلایل خود، برای انتخاب هر ویژگی گفت‌وگو می‌کنند تا در نهایت به راه‌حل مشترک برسند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند تا ترکیبی از ویژگی‌های مدنظر یکدیگر را استفاده کنند. همچنین در طول روند مذاکره، به ویژگی‌های تازه‌ای دست می‌یابند که بعد از گفت‌وگو با یکدیگر، دریافته‌اند که از قابلیت بهتری برخوردار است.



رابطه بین تعارض و اثربخشی سازمانی



تحقیقات نشان می دهد که هیچ سطح مطلوبی از تعارض درون سازمان وجود ندارد. بالاتر از نقطه A احتمال دارد که تعارض مضر و زیانبار باشد. تعارض بدین دلیل می تواند سودآور باشد که فشارهای سازمانی را بر طرف و موجب یادگیری و تغییر سازمانی می گردد.

مدل تعارض سازمانی (Louis R. Pondy) "گرت آرجونز"

از نظر پوندی تعارض فرآیندی است که شامل پنج مرحله یا مقوله می باشد. مدیران می توانند بدون هیچ مشکلی با توجه به چگونگی و دلیل تعارض، بر اساس مدل پوندی، شرایط و موقعیت تعارض را پیش بینی نموده و به منظور رفع آن فعالیت کنند.

مرحله ۱: تعارض پنهان (بالقوه) : تعارض بطور پنهان (بالقوه) می باشد

مرحله ۲: تعارض مشاهده ای: زمانی آغاز می شود که یک گروه از سهامداران مشاهده و درک می کنند که اهدافش با فعالیت گروه های دیگر مرتبط بوده و تحت تاثیر آنها قرار دارد



مرحله ۳: تعارض احساسی: گروه های تحت تعارض به سرعت یک واکنش احساسی را در برابر یکدیگر نشان می دهند

مرحله ۴: تعارض آشکار: یک گروه با تلاش برای خنثی کردن هدف رقیب به سوی سایر گروه ها حمله ور می گردد

مرحله ۵: پیامد تعارض

مرحله ۶: منابع تعارض

*وابستگی متقابل- *تفاوت در اهداف و مسایل مقدم و مهم- *عوامل

دیوانسالاری- *مقوله های عملکرد غیر قابل مقایسه- *رقابت برای

دستیابی به منابع کمیاب



راههای تحریک تعارض

"ماری جو هچ"

- مدل سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز ،
- آشکار و واکنش های همکاری گونه
- تغییر کانالهای ارتباطی تثبیت شده
- مخفی کردن اطلاعات
- ارتباطات بیشتر بین واحدی
- ارسال پیام های مبهم بصورت حساب شده و از روی عمد
- متمایز کردن فعالیتها یا نتایج کار زیر دستان
- به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت



الف) شرایط محلی تعارض بین واحدهای

۱- خصائص گروه ناشی از تفکیک درون سازمانی (ویژگی های گروه)

۲- ناسازگاری در اهداف عملیاتی

۳- وابستگی وظیفه ای: سه شکل متفاوت وابستگی متقابل وظیفه ای به اعتقاد تامپسون وجود دارد .

*وابستگی وظیفه ای مجموعه ای

*وابستگی بده - بستانی

*وابستگی وظیفه ای متوالی یا ترتیبی



۴- پاداش ها و معیارهای عملکرد

۵- منابع مشترک

۶- عدم توازن در جایگاه های سازمانی

۷- ابهام در حوزه اختیارات قانونی

۸- موانع ارتباطی

۹- تفاوت های فردی

Presentation Title



ب)بستر های تعارض بین واحدی:

محیط

استراتژی

فن آوری

ساختار اجتماعی

فرهنگ سازمانی

ساختار فیزیکی

Presentation Title



منابع ساختاری تعارض سازمانی

"استیفن رابینز"

- ۱- وابستگی متقابل وظیفه
- ۲- وابستگی یک جانبه
- ۳- تفکیک افقی بیش از حد واحدها
- ۴- رسمیت کم
- ۵- وابستگی به منابع مشترک کمیاب
- ۶- تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم های پرداخت
- ۷- تصمیم گیری مشارکتی
- ۸- عدم تجانس اعضا
- ۹- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد
- ۱۰- نارضایتی از نقش ارتباطات
- ۱۱- تحریف



فنون رفع تعارض

"استیفن رابینز"

*اهداف فراگیر مشترک: هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد می باشد

*کاهش وابستگی متقابل بین واحدها *توسعه منابع

*حل مساله بصورت دوطرفه: معتبرترین روش حل تعارضات بین گروهها *سیستم های استیناف: (سیستم رسیدگی به شکایات)

*اختیار رسمی: اختیار مافوق بر طرفین درگیر

*افزایش روابط متقابل(تعامل زیاد)

*معیارهای ارزیابی و سیستم های پرداخت کلی سازمان

*ادغام واحدهای متعارض



استراتژی رفع تعارض "گرت آرجونز"

*تغییر ساختار یک سازمان: به منظور کاهش یا حذف علت
تعارض

۱- افزایش سطح انجام فعالیت ها و یکپارچه سازی

۲- همسطح شدن سلسله مراتب اختیارات با نیازهای موجود در

Presentation Title

سازمان

*تغییر در سطح نگرش ها و افراد: تغییر ویژگی های افراد یا

جایگزین سازی آنها با فردی دیگر



راهکارهای کاهش تعارض در سازمانها

"ماری جو هچ"

- جدایی فیزیکی ، افزایش منابع ، فرو نشاندن احساسات و افکار با بکارگیری استراتژی اجتناب .
- تاکید بر شباهتها از طریق استراتژی آرام سازی .
- مذاکره از طریق استراتژی مصالحه .
- توسل به مقام بالاتر از طریق ارجاع سلسله مراتب سازمانی.

- گردش شغلی از طریق استراتژی تغییر ساختاری .
- مجاورت فیزیکی از طریق مواجهه و رویارویی
- تدوین اهداف متعالی یا فراگیر از طریق استراتژی همکاری



فنون ایجاد تعارض سازنده

"استیفن رابینز"

ارتباطات : دستکاری در پیامها و مجاری ارتباطی

ایجاد واحدهای نامتجانس: افزودن افراد دارای پیشینه، تجربه و

ارزشهای خیلی متفاوت تر از اعضاء فعلی آن واحد

ایجاد رقابت بین واحدها: تغییر دادن ساختار از طریق افزایش

تفکیک افقی



منابع

• تئوری سازمان: مدرن، تفسیری و پست مدرن، "ماری جو

هچ" ترجمه: دکتر حسن دانایی فرد

• تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، "استیفن رابینز"

ترجمه: دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فرد

• تئوری، طراحی و تغییر سازمانی، "گرت آرجونز"

ترجمه: دکتر حسین صفرزاده و محمدرضا دارائی

