

## مفهوم قدرت

قدرت واژه ای است که در مکالمات روزمره، روزنامه ها و نشریات بکرات به کار می رود؛ ولی تجزیه و تحلیل، درک و تبیین آن در ارتباط با رفتار افراد، گروهها و سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

قدرت چیست؟ چگونه اندازه گیری می شود؟ چگونه و چه زمانی اعمال می شود؟ ماهیت قدرت خوب است یا بد؟ منابع قدرت چیست؟ همه ی اینها سؤالاتی هستند که پاسخ به آنها نیازمند تجزیه و تحلیل علمی است.

قدرت یکی از اجزای اصلی ساختارهای اجتماعی است که تأثیر آن در همه سطوح جامعه مشهود است و مردم را به طور مداوم تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار قدرت در جامعه موضوع بسیار پیچیده و مهمی در علوم اجتماعی است.

قدرت، «ایجاد آثار مطلوب و مورد نظر است» (راسل ۱). آثار مورد نظر در اعمال قدرت، آگاهانه و عمدی است. اعمال قدرت ممکن است آثار و نتایج پیش بینی نشده و غیر منتظره ای داشته باشد، ولی اهمیت آنها در موقع اعمال قدرت یا کم است یا اینکه اهمیتی ندارد.

شخصی که در صدد اعمال قدرت بر دیگران است در نظر دارد خواسته های مطلوب خود را توسط دیگران عملی سازد. در این حالت وقتی «الف» بر «ب» قدرت دارد که خواسته ها و آثار مطلوب «الف» توسط «ب» ایجاد شود و «الف» به آنچه می خواهد برسد. پس در روابط قدرت تلاش بر این است که وضعیتی مطلوب تر از وضعیت فعلی برای کسی که اعمال قدرت می کند فراهم شود.

قدرت به دو صورت بالقوه و بالفعل می تواند وجود داشته باشد. ممکن است کسی یا سازمانی قدرت بالقوه داشته باشد ولی آن را اعمال نکند.

راسل بالقوه و بالفعل بودن قدرت را به پیروان و رهبران ربط می دهد: قدرت به دو صورت وجود دارد: به صورت «آشکار و واضح» در رهبران، و به صورت «پنهان و ضمنی» در پیروان آنها، یعنی قدرت رهبران به فعلیت در می آید و قدرت پیروان به صورت بالقوه است.

## ماهیت قدرت

در روابط قدرت نوعی تحمیل اراده نهفته است. حال این سؤال مطرح می شود که آیا این تحمیل اراده خوب است یا بد؟ از یک دیدگاه قدرت فسادآور است و فاجعه به پا می کند. فساد قدرت می تواند ناشی از کمیت قدرت، کیفیت قدرت، اعتیاد به قدرت، هدف شدن قدرت، استفاده نامشروع و نامعقول از قدرت یا به دلیل ماهیت خود قدرت باشد. قدرت، افراد را دگرگون می سازد و موجب فساد آنها می شود. لرد اکتن ۱ عنوان می کند که «قدرت، فساد می آورد و قدرت مطلق، موجب فساد مطلق می شود». منتسکیو ۲ بیان می کند که «در همه اعصار تجربه نشان داده است که هرکس صاحب قدرت شود، میل به سوءاستفاده از قدرت دارد و آن قدر قدرت اعمال می کند تا با محدودیتهایی مواجه شود».

با تاملی در وضعیت کنونی سازمانها و به طور کلی جوامع انسانی، روشن می شود که سازمانها و دولتها به قدرت نیاز دارند و وجود خود را مرهون قدرت هستند.

قدرت، شالوده تشکیل سازمانها و جوامع است و حکومت به هر شکل: پادشاهی، آریستوکراسی، الیگوراسی، بوروکراسی و دموکراسی نیاز به قدرت دارد. نتیجه قدرت حکومت ها تامین منافع عام و امنیت عمومی و تحقق اهداف ملی است. همچنانکه قدرت فرد ایزاری در جهت تحقق اهداف غایی وی است. قدرت سازمانها و حکومتها نیز در جهت نیل به اهداف کلان و نهایی و کلی ای است که در برگزیده منافع، تمایلات و علایق عمومی است.

قدرت را می توان از ارکان اجتناب ناپذیر جامعه دانست که وجود آن برای تمام سیستمهای اجتماعی ضروری است.

در نهایت می توان گفت که قدرت ذاتاً خوب یا بد نیست، نحوه استفاده از قدرت به آن ماهیت خوب یا بد می دهد. قدرت ابزاری در دست قدرتمندان است و می تواند در جهت کمال یا فساد انسان به کار گرفته شود.

## مرز بندی مفهوم قدرت

قدرت اجتماعی به صورت های گوناگونی نظیر اقتدار، نفوذ، خشونت، زور، سلطه، قوت یا نیرو، نظم، کنترل و ثروت و شهرت جلوه می کند.

قدرت ۱. قدرت توانایی تحمیل اراده فرد، گروه یا سازمان به محیط پیرامون خود است. در رابط قدرت تحمیل اراده نهفته است. هر چقدر فرد بتواند اراده خود را بیشتر تحمیل کند، قدرت بیشتری خواهد یافت و امکان تحقق اهداف نهایی اش بیشتر خواهد شد. در واقع قدرت، زور به صورت پنهان است.

اقتدار یا اختیار ۲. اقتدار، قدرت مشروعیت یافته است؛ قدرتی که پذیرفته می شود و معمولاً این پذیرش و اطاعت داوطلبانه است. « قدرت مشروعیت یافته، کارکرد بیشتری از قدرت مشروعیت نیافته دارد. قدرت مشروعیت نیافته در بعضی مواقع اثراتی را به دنبال دارد که درست متضاد آن چیزی است که مد نظر بوده است.»

پس، مساله اصلی در اقتدار، پذیرش است. بارنارد این موضوع را مورد تاکید قرار می دهد و بیان می کند که « افسانه و خیال است اگر تصور کنیم اختیار از بالا به پایین و از کل به جزء جاری می شود». افراد زیادی ادعا می کنند که اقتدار دارند ولی وقتی با زیردستان مواجه می شوند در کسب اطاعت آنها شکست می خورند. اقتدار به صلاحیت شخص یا مقام بستگی ندارد بلکه به پذیرش و اطاعت همراه با رضایت زیردستان بستگی دارد. در روابط قدرت بین واحدهای اجتماعی، پذیرش قدرت عامل بسیار مهمی است.

نفوذ. نفوذ مبتنی بر ویژگیها نیروهای شخصی است. منبع نفوذ، غیر رسمی است؛ یعنی فرد توانایی تغییر رفتار دیگران را بدون داشتن مقام یا موقعیت رسمی داراست. در نفوذ نقش عامل معنویت مهمتر از عامل اجبار است. قدرت و نفوذ خیلی نزدیک به هم هستند ولی نفوذ بیشتر جنبه تشویق و ترغیب دارد. نفوذ توانایی متقاعد کردن است در حالی که قدرت توانایی وادار کردن، تنبیه کردن یا متعهد کردن افراد به انجام کاری است. نفوذ، قدرت ترغیبی است و فرد داوطلبانه آن را نمی پذیرد.

خشونت ۱. آشکارترین، بدترین و انعطاف ناپذیرترین جلوه قدرت، خشونت است. فرق بین قدرت و خشونت در این است که قدرت همیشه بر تعداد متکی است و در حالت افراطی، قدرت یعنی همه در برابر یک نفر؛ در حالی که خشونت ممکن است وابسته به تعداد نباشد و برابر و لوازم متکی است و در حالت افراطی، خشونت یعنی یک نفر در برابر همه. هر چند خشونت و قدرت با هم تفاوت دارند، ولی معمولاً با هم ظاهر می شوند. خشونت در جایی ظاهر می شود که قدرت در معرض خطر باشد و به مخاطره بیافتد. خشونت اگر کنترل نشود به نابودی قدرت می انجامد.

زور ۲. زور در جوامع امروزی بسیار مشهودتر از جلوه های دیگر قدرت است. زور قدرت آشکار است. برای به کارگیری زور در یک موقعیت اجتماعی، قدرت لازم است. قدرت، زور را ممکن می سازد و مقدم بر آن است. هر عاملی که قدرت داشته باشد، می تواند اعمال زور کند.

این نوع اعمال قدرت برای حکومتها ناکارآمد و هزینه بر است و نمی تواند همکاری مردم را جلب نماید. آنچه برای حکومتها ضروری است، همکاری خود خواسته مردم است. زور و خشونت کاربرد کوتاه مدت دارند و برای دوام آن باید قدرت به دست آمده را مشروعیت بخشیده، برای آن مبانی حقوقی، اخلاقی، منطقی و قانونی پیدا کرد.

زور باید زمانی به کار برده شود که شیوه های دیگر اعمال قدرت کارکرد نداشته باشد.

نظریه پردازی اشاره می کند که « انسان چون نتوانسته است آنچه را که عادلانه است قوی و نیرومند سازد، آنچه را که نیرومند است را عادلانه ساخته است.»

قوت، ویژگی و خاصیت يك فرد يا يك شيء است. وجود قوت در يك شخص يا يك شيء به اشخاص يا اشياء ديگر بستگی ندارد و مستقل از وجود آنها است.

## توزیع قدرت

در مورد توزیع قدرت دو نگرش وجود دارد. يك نگرش، نگرش مارکسیستی است که قدرت را محدود می داند. قدرت در يك زمان خاص فقط می تواند در اختیار يك واحد باشد و مارکسیستها آن واحد اجتماعی را طبقه می نامند. جامعه از طبقات زیادی تشکیل می شود و منافع طبقات با هم در تضاد است. طبقه ای که قدرت را به دست می گیرد بقیه طبقات را از دسترسی به قدرت محروم می کند.

این نوع نگرش به قدرت، قدرت را مجموع صفر می داند؛ یعنی وقتی طبقه حاکم قدرت را در دست دارد، بقیه طبقات قدرتی نخواهند داشت.

در نگرش دوم که از افکار پارسونز نشأت می گیرد قدرت نامحدود تلقی می شود. قدرت منبعی نیست که يك واحد اجتماعی (فرد، گروه، سازمان یا طبقه) آن را در اختیار خود بگیرد و بقیه واحدها را از آن محروم کند تا بقیه واحدها در صدد باشند قدرت را از او بازستانند.

توزیع قدرت در سازمانها سلسله مراتبی است. سطوح عالی از قدرت بیشتری برخوردارند و هر چقدر به سمت پایین تر حرکت کنیم، میزان قدرت کمتر می شود. تمرکز یا عدم تمرکز قدرت بستگی به متصدي پست دارد. چنانچه افراد سطوح عالی سازمان مقداری از قدرت را به زیردستان خود تفویض کنند، تمرکز قدرت کمتر خواهد شد و قدرت در سطح سازمان توزیع می شود. در حالتی که مدیران ارشد سازمان سبک استبدادی را در پیش گیرند، تمرکز قدرت وجود خواهد داشت و رده های عملیاتی از قدرت بی بهره می مانند. (آرین قلی پور ۱۳۸۴-)

## تعارض

بی شک توانایی اداره و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران بدان نیاز دارند. تحقیقات نشان داده است که ۲۰ درصد وقت مدیران عالی و میانی صرف برخورد با تعارض می شود (استیفن رابینز-۱۹۹۴). در تحقیق دیگری از مدیران خواسته شد ۲۵ عامل مؤثر در موفقیت شغلی شان را درجه بندی کنند. از ۲۵ عامل درجه بندی شده، عامل توانایی برخورد با تعارض مهمترین نقش را در موفقیت آنان داشته است. (بزاز جزایری- ۱۳۷۷)

مدیران، معمولاً نسبت به تعارض نگرش منفی دارند، و از آن هراسان و گریزانند. علت اساسی این ترس، بی اطلاعی آنها از ماهیت و ویژگیهای تعارض است. تعارض به علل مختلف در سازمان رخ می دهد.

عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، عدم برابری و بی عدالتی و بسیاری از عوامل دیگر، می توانند سبب بروز تعارض گردند.

اگر چه ممکن است برخی از عوامل در بستر زمان و مکان یا به خاطر رفتار مدیر، کارمندان و شرایط خاص، سبب بروز مشکلات، موانع، و درگیری ها شوند، ولی الزاماً وجود تعارض را نباید زیان آور و مخل کار سازمان دانست. بسیاری از صاحب نظران ترس مدیران و به وجود آمدن مکانیزم های دفاعی در آنها را غیر ضروری می دانند؛ و معتقدند که بروز تعارض در سازمان و مدیریت نه تنها طبیعی است، بلکه مفید و قابل استفاده نیز می باشد.

مفید و قابل استفاده بودن تعارض بستگی به شناخت مدیر از ویژگی های تعارض، علل شکل گیری آن، و همچنین توانایی و آمادگی خود او در حل تعارض دارد. با این دیدگاه، مدیر می تواند با تکیه بر یافته های مدیریت تعارض، اولاً، زمینه ها و عوامل به وجود آمدن و شدت گرفتن تعارض را تحت کنترل قرار دهد، و از بروز نا خواسته آن پیشگیری به عمل آورد، ثانیاً، مدیر می تواند از بسیاری از تفاوت ها، مخالفت ها، و کشمکشها، در تشخیص در شناخت تنگناها و اشکالاتی که در سازمان و مدیریت وجود دارد، بهره کافی بجوید.

## تعاریف و مفاهیم، تعارض و مدیریت تعارض

از تعارض تعاریف زیادی شده است، کوتاه ترین تعریف از تعارض «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» می باشد.

تامپسون ۱ هم می گوید: هر رفتاری که از جانب اعضای يك سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سردهد تعارض نام دارد. توماس ۲ از صاحب نظرانی است که در مورد تعارض کار زیادی انجام داده است. او در تعریف خود تعارض را شرایطی می داند که در آن، مسائل مورد توجه دوطرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد.

رابینز ۳ می گوید: تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به طور عمدی می کوشد تا به گونه ای بازدارنده، سبب کنتشخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. (محمد میر کمالی-۱۳۷۱)

دفت بیان می دارد تعارض نوعی رفتار بین گروه های سازمانی، البته هنگامی که عده ای خود را متعلق به يك گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع از رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می شوند.

به زعم مولینز تعارض عبارتست از: رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می گیرد.

میلر می گوید: تعارض از ناهماهنگی شدید منافع ناشی می شود به طوری که هر گونه احساس رضایت و موفقیت ممکن است به مفهوم شکست و نارضایتی برای طرف مقابل باشد. (احمد یزدان آبادی-۱۳۷۹)

لورنز ۱ که به عنوان پدر دانش «رفتار شناسی حیوانات» اشتهار دارد، تعارض را مخصوص انسان نمی داند. او در کتاب «تهاجم» تعارض را جنگ غریزی حیوان یا انسان علیه هموعان خود می داند. بنابراین، به عقیده او اگر شیری يك بز کوهی را بدرد، یا انسانی حیوانی را شکار کند، نباید آن را تعارض نامید، بلکه موقعی اطلاق تعارض درست است که شیری شیر دیگر را بکشد.

مدیریت تعارض ۲ یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند تعارض منبع با ارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر می تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان، و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می کند، و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان، از آن استفاده کند.

مدیریت تعارض ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره گیری مناسب از آن، در جهت تامین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست. مدیریت تعارض نگرش خوش بینانه، منطقی و علمی نسبت به تعارض است و نباید آن را با حل تعارض ۳ که حاصل برداشتی منفی و بد بینانه می باشد اشتباه کرد. افراد، معمولاً در نگرش دوم سعی می کنند که اساساً تعارضی وجود نداشته باشد، و چنانچه به وجود آید آن را از بیخ و بن برکنند. (میر کمالی-۱۳۷۱)

## تعارض از دیدگاه مکاتب و صاحب نظران مدیریت

تعارض امری طبیعی است که در طول تاریخ با زندگی انسان همزاد بوده است. سوء تفاهم ها، بدبینی ها، حسادت ها، خشکسالی ها، کمبود منابع، از دیاد جمعیت، خودکامگی های مدیریتی حکومتی، و بسیاری از مسائل دیگر، می توانند از عوارض تعارض، و یا به وجود آورنده آن باشند. در طول تاریخ، زندگی انسانها هیچ گاه خالی از تعارض نبوده است. آن چه در قرآن تحت عناوین نور ظلمت، حق و باطل، خیر و شر، عدل و ظلم، آمده است؛ و نیز داستان های فراوانی چون داستان موسی و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف و غیره، همه نشانگر وجود تعارض می باشد. پس، تعارض امری اجتناب ناپذیر است. (میر کمالی-۱۳۷۱)

نگرش مکاتب و صاحب‌نظران سازمان و مدیریت نسبت به تعارض در طول سال‌های اخیر به نحو چشمگیری تغییر یافته است.

عده‌ای از صاحب‌نظران با دیدی منفی به تعارض می‌نگرند و برخی دیگر برداشت مثبتی نسبت به این پدیده سازمانی دارند. در اینجا مسیر تکامل نظرات مکاتب مختلف نسبت به تعارض مورد بررسی قرار می‌گیرد:

#### مکتب کلاسیک

کلاسیک‌ها نگرش بدبینانه‌ای نسبت به تعارض دارند. در این میان پیروان مدیریت علمی معتقدند چنانچه کلیه امور بر اساس اصول و روش‌های علمی تیلوریسم حل و فصل شود، دیگر محلی برای تضاد و برخورد باقی نمی‌ماند. این مکتب مبتنی بر هارمونی و هماهنگی است و در آن، جایی برای تضاد و برخورد میان افراد و گروه‌های مختلف وجود ندارد و علت هر گونه اختلاف و برخورد میان افراد و گروه‌ها تنها عدم اعمال صحیح اصول مدیریت علمی تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، در مدیریت علمی برخورد، ستیز و تضاد جزء لاینفکی از دنیای سازمانی و اجتماعی تلقی نشده بلکه زایده‌ای تصور می‌شود که در جمیع موارد می‌توان از بروز آن جلوگیری کرد.

به طور کلی از دیدگاه نظریه مدیریت علمی و سایر کلاسیک‌ها تعارض مانعی در برابر کنش ایجاد می‌کند و از این رو باید از میان برداشته شود، نظریه پردازان مدیریت کلاسیک معتقدند که تعارض در نتیجه کوتاهی، در نظارت و کنترل، برنامه ریزی و اجرای کافی پدید می‌آید.

#### مکتب روابط انسانی

اتزیونی، در یک بررسی، دیدگاه مکتب روابط انسانی را در مورد تعارض چنین نقد می‌کند: با ارائه یک تصویر شاد غیر واقعی، با مد نظر قرار دادن سازمان همانند خانواده و نه محلی از کشمکش قدرت بین گروه‌ها همراه با برخی از ارزشها و منافع در تعارض با همدیگر و نیز ارزش‌ها و منافع مشترک با همدیگر و با برداشتی از آن به عنوان منبع اصلی خشنودی انسان و نه مایه بیگانگی، روابط انسانی می‌خواهد جالبی بر روی واقعیات محیط کار ببیند.

به طور مشابه، موزلیس می‌نویسد: «شاگردان روابط انسانی اغلب به علت تأکید زیاد بر هماهنگی و غفلت از تضاد سازمانی ... مورد انتقاد قرار می‌گیرند. با مطالعه مساله تضاد در سطح فردی و سازمانی، می‌توان دریافت که تئوری روابط انسانی تأکید بر جنبه‌های روانشناسی دارد. تئوری مذکور مساله را به صورت یک رابطه متقابل غلط بین افراد و یا سوءتفاهمی مبنی بر اینکه گروه مسایل و احساسات گروه دیگر را درک نمی‌کند، ارایه می‌دهد. بدین ترتیب در این تعبیر، تضاد یک بیماری به حساب می‌آید که می‌باید با ارتباطات بهتر و یا وسایل مشابه بهبود یابد».

از دیدگاه نظریه پردازان روابط انسانی، مهمترین علت تعارض، نارسایی سیستم ارتباطات است؛ «بدین معنی که افراد در اثر نواقص مجاری ارتباطات از قصد، نیت و احساسات دیگران به درستی آگاه نمی‌شوند و در نتیجه سوءتفاهم و اختلاف حاصل می‌شود.» همچنین عواملی چون مدیریت و ضعف رهبری، عدم مدیریت مشارکتی، یا عدم مدیریت سازنده در جایی که نیاز به آن است باعث بروز تعارض می‌شود.

البته در این خصوص نیز بین برخی از صاحب‌نظران این مکتب اختلاف نظر وجود دارد. در حالی که «مایو»، از بنیانگذاران مکتب روابط انسانی، تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می‌داند و به همکاری به عنوان وضعیتی که سلامتی را به همراه دارد می‌نگرد، «فالت» دیگر نظریه پرداز این مکتب، تعارض را به عنوان یک مساله بد و زیان آور که بتواند در سازمان اختلال به وجود آورد، نمی‌پندارد. به اعتقاد وی، هیچ سازمانی فارغ از تضاد و برخورد نیست و زندگی بدون تضاد و برخورد ملال آور است.

به نظر پیروان مکتب روابط انسانی، مدیریت باید در جهت ایجاد جوی که در آن افراد با خشنودی، رضایت و روحیه بالا همکاری کنند، تلاش نماید، زیرا که «گاوهای شاد شیر بیشتری می‌دهند.» به عقیده اینان، اگر در سازمان به احساسات و عواطف انسانی، ارزش‌ها و هنجارهای گروهی، روابط غیر رسمی، تفاوت‌های فردی، تقویت روحیه، ایجاد شرایط محیطی مساعد، انگیزش کارکنان توجه شود و سبک رهبری مشارکتی و انسان‌گرا به کار رود، دیگر جایی برای تضاد و تنش باقی نمی‌ماند. از بین بردن و حذف تعارض هدفی دائمی مدیریت است، حتی اگر از آن به عنوان یک پدیده سازنده، در کوتاه مدت، یاد شود.

#### نظریه بوروکراسی

مدل بوروکراسی کلاسیک بر این باور است که اجرای دقیق قوانین و مقررات، ساختار سلسله مراتبی، تقسیم کار بر اساس تخصص و مراعات سایر اصول بوروکراسی ثابت و هماهنگی بین گروه‌ها و کارکنان را میسر خواهد کرد. شرایط کار در یک بوروکراسی، تسلط روحیه رسمی و رفتار شخصی بدون مهر و کین و حب و بغض شخصی، عاطفه و هیجان را ایجاد می‌کند.

«ویر» تعارض را به عنوان مشکلی که در دولت‌ها و سازمانهای بزرگ یافت می‌شود، قدری بی‌حوصله شرح داده است. به نظر وی، بعضی اوقات تعارض تنها در نتیجه خلیات ناپسند انسانی نظیر ترسویی، بی‌انصافی، کودنی و گنجی و زیاده‌خواهی پدید می‌آید.

#### نظریه همکاری

«بارنارد»، تعارض را به عنوان یک واقعیت سازمانی می‌پذیرد. وی مطرح می‌کند که چنین روابطی (روابط تعارضی) اجتناب‌ناپذیرند، زیرا، در یک محیط پویا و در حال تغییر، که از نظر مفهومی به آزادی‌گرایش وجود دارد، تعارض طبیعی و ذاتی به نظر می‌رسد. وی نیز همانند سلف خویش، مقابله با ستیز، برخورد و تعارض را یکی از وظایف، بالاخص مدیران سطوح بالای سازمان می‌داند. او معتقد است چنانچه مدیران و رهبران در این زمینه از خود پذیرش و وسعت نظر نشان دهند، امکان تعمیم چنین برداشتی در سازمان افزایش می‌یابد، زیرا، رهبران و مدیران موفق تا حد زیادی الگوی دیگر اعضای سازمان قرار می‌گیرند. بدین ترتیب، همراه و همگام با دوگانگی و ابهام، روحیه ابداع و ابتکار نیز در سازمان ایجاد و تقویت می‌شود، چه با پذیرفتن چندگانگی فرد ملزم به تعمق و تفکر می‌شود و در نتیجه راه‌های تازه و نویی به دست می‌آید.

#### نظریه رفتار اداری

از دیدگاه «مارچ و سایمون» به عنوان تئوری پردازان این نظریه، تعارض عمدتاً و اساساً یک مساله فردی و خصوصی است، هر چند که دو فرد درگیر در تعارض گروهی می‌شوند. در این نظریه نیز تعارض به عنوان یک واقعیت زندگی سازمانی مورد پذیرش قرار گرفته است. آنها، ضمن اینکه اهمیت عوامل و فشارهای خارجی را در بروز تعارض سازمانی تشخیص می‌دهند، خاطر نشان می‌سازند که تعارض در نتیجه ساختار سلطه، تفاوت در زمینه و موقعیت، همانند سازی‌های متفاوت گروهی؛ در درون سازمانهای بزرگ پدید می‌آید.

مارچ و سایمون، معتقدند که عملیات هماهنگ سازی و رهبری به میزان زیادی متضمن اقداماتی برای حل تعارض است. آنها این آگاهی را نیز به انسان می‌دهند که تعارض را به عنوان یک پدیده ذاتاً بد نیندارند. تعارض ممکن است، موجب رشد و گسترش شایستگی‌های افراد برای تصمیم‌سازی‌های فردی شود؛ مسایل مدیران رده بالا را که بنا به دلایلی مورد توجه آنها نبوده است رو می‌کند، و از تصمیم‌گیرهای مجهول و مبهم در سطوح پیچیده بوروکراسی جلوگیری می‌کند.

آنها ضمن اینکه بر تعارض میان افراد و گروه‌ها تأکید دارند، تا حدی نیز به تعارض درون فردی و تعارض بین سازمانها توجه می‌کنند.

#### نظریه سیستم‌های اجتماعی

بر اساس این تئوری در اغلب موارد، تعارض کنشی سازنده و وجود آن اجتناب‌ناپذیر است. «آلوی» در این مدل چنین می‌نویسد: «در همه سیستم‌های اجتماعی وجود تنش - فشار حتمی و اجتناب‌ناپذیر است به لحاظ اینکه اعضا نمی‌توانند به طور همسان جامعه پذیر باشند، هدفها هرگز نمی‌توانند کاملاً صریح باشند؛ و پایگاه - نقش‌ها دقیقاً نمی‌توانند مشخص گردند. لذا، همواره سیستم در معرض فشار واقع می‌شود. تنش، نمود رفتاری شرایط زیر فشار است.

«مارچ و سیرت» سازمان را ائتلاف اعضایی می‌داند که ارزش‌ها و هدفهای فردیشان اغلب در تعارض است.

«گنزلزو گوبا» در مدل سیستم اجتماعی خود تعارض‌ها و کشمکش‌های فردی و سازمانی را نتیجه عدم توافق بین دو وجه سازمان یعنی نقش‌ها و شخصیت افراد می‌داند. آنها معتقدند که اگر بین انتظارات سازمان و نیازها و خواسته‌های افراد سازگاری باشد کشمکش‌ها و تنش‌ها کاهش پیدا خواهد کرد و رضایت مشترک سازمان و کارکنان حاصل خواهد شد. (احمد یزدان آبادی-۱۳۷۹)

فرد می گوید، دیده شده که وجود تعارض در سازمان، سبب انتقال سبک رهبری از روشی مشارکتی و آزادی خواهانه به روشی خودکامه شده است. دلیل آن نیز این است که گروهی که تحت فشار و یا در حال تعارض است نیاز به هدایت مسیقیم محکم تری دارد؛ و این خود می تواند مدیر را به خودکامگی سوق دهد.

تنن بوم عقیده دارد اگر برخورد درستی با تعارض نشود، آثار منفی از آن بر جای خواهد ماند. از نظر او، اولاً، از آن جا که تعارض ممکن است مانند سدی جلو ارضای نیازها را بگیرد، می تواند موجب کاهش انگیزش کارکنان در سازمان شود. ثانیاً، تعارض جلو هماهنگی و کنترل موثر را می گیرد. ثالثاً، تعارض ممکن است منجر به پیدایش شکلهای گوناگون مقاومت منفی چون ندادن اطلاعات لازم و غیبت شود.

میو، تعارض را در سازمان یک بیماری اجتماعی می داند و به همکاری به عنوان وضعیتی که سلامتی را به همراه دارد، می نگرد.

ایوان نیز در مقاله ای اعلام می کند که نباید تعارض را به طور یک جانبه نفی کرد و آن را مضر دانست. مفید و یا مضر بودن تعارض بستگی به افراد، سازمان، موقعیت، و روش های مدیریت دارد.

بارون تعارض را شمشیر دو لبه ای می داند مثبت و منفی بودن آن وابسته به چگونگی بکارگیری آن است.

## علل تعارض

### ۱) تفاوت در ادراک و شناخت

به عقیده تنن بوم، در هر سازمان، افراد ممکن است در درک موضوعات مختلف مثل مسایل سازمان، سلسله مراتب اداری و سازمانی، انگیزه ها، نیازها، شخصیت افراد، محیط، روش ارتباط، مفاهیم به کار گرفته شده در ارتباط، مفهوم اختیار و مسؤلیت، دستورات، نگرشها و غیره، با یکدیگر اختلاف داشته باشند. و همین امر موجب تعارض می گردد.

### ۲) تفاوت در ایده ها، هنجارها، اهداف و ارزش ها

فلسفه، اعتقادات و ارزش های انسان بر رفتار او تاثیر می گذارد. به عبارت دیگر، باید ریشه رفتار یک فرد را در طرز تفکر، اعتقادات، و ارزش ها او یافت.

اگر بین مدیر و زیردستان، دو گروه و یا اعضای یک گروه از نظر نگرش ها، فلسفه، ارزشها تفاوت وجود داشته باشد، تعارض به وجود می آید.

### ۳) منابع محدود و مشترک

همیشه به اندازه مورد انتظار افراد و سازمان منابع کافی ندارد. به عبارت دیگر آنچه عرضه می شود، از تقاضاهای سازمان کمتر می باشد. محدودیت در فضا، پول امکانات نیروی کار، و غیره از عوامل به وجود آورنده تعارض است.

### ۴) تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد

دفت گزارش می دهد که ویژگی های شخصیتی یا روحیه افراد در آغاز گری، شدت بخشیدن و یا پافشاری تعارض موثر است.

### ۵) تغییر اجتماعی و سازمانی

میل به ثبات از ویژگی های یک سازمان است. علاقه به ثبات یعنی این که هر موجود زنده ای از جمله انسان میل دارد شرایطی را که با آن خو گرفته است و خود را با آن سازگار ساخته است، حفظ کند.

بنابراین، انسان در مقابل هر تغییری که خواسته باشد عادت و ادراک و نگرش های او را برهم زند، می ایستد و مقاومت می کند. مقاومت در مقابل تغییر حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل یافته می باشد.

#### ۶) ابهام در مسوولیت ها

اگر تعریف روشنی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان نرسیده باشد، دچار تعارض می گردد. نبودن شرح دقیق وظایف و شغل و صدور دستورات مبهم و ناکافی از طرف مدیران، منجر به ابهام شغل می شود.

#### ۷) تعارض نقش

تعارض نقش هنگامی اتفاق می افتد که اشخاص دیگر، ادراک و انتظارات متفاوتی از نقش یک کارمند داشته باشد. چون برآوردن انتظارات همه افراد که بعضی از آنها با هم مغایر هستند، در آن واحد امکان پذیر نیست، کارمند دچار تعارض در سازمان می گردد.

#### ۸) به هم وابستگی

خیلی مواقع تکمیل یک کار بستگی به همکاری و مشارکت دو یا چند گروه یا فرد دارد. اگر به گروه های کاری به هم وابسته، کار زیاد و خارج از توان داده شود، تعارض بیشتر می شود. چنانچه کار یک گروه بستگی به اكمال کار گروه دیگر داشته باشد، هم به خاطر کیفیت و تولید، و هم به خاطر زمان آن، ممکن است تعارض به وجود آید.

#### ۹) رقابت ناسالم

رقابت ها در سازمان به دو شکل سازنده و یا ویرانگر رخ می نمایند.

در مقابل رقابتهای سازنده که سبب انگیزش و خلاقیت می شوند، رقابت های غیر سازنده زمینه های تنش، اضطراب، فشار و تعارض را فراهم می سازند.

#### بهبودی مدیریت تعارض

سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی تجویز می شود؛ اما هدف مدیریت، تحقق هدفهای سازمانی، افزایش عملکرد سازمان و ایجاد جوی سالم در سازمان است که در آن افراد و گروه ها بدون دغدغه خاطر فعالیت نمی نمایند. چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک کند، بایستی مورد استقبال مدیریت قرار گیرد. اما به نظر نمی رسد که هیچ مدیری اجازه دهد که هر ج و مرج، تنش و نا هماهنگی در سازمان به وجود آید و جو ارباب و تهدید بر آن حاکم شود. زیرا، زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب تبدیل شود، سطح عملکرد کاهش می یابد و سلامت سازمان به خطر می افتد.

رابرت اونز معتقد است که نحوه تاثیر تعارض بر سازمان به چگونگی واکنش مدیریت با این پدیده ارتباط دارد. به نظر وی مدیران به دو گونه در مقابل تعارض واکنش نشان می دهند:

#### 1- واکنش منفی،

در صورتی که واکنش مدیر در مقابل تعارض منفی باشد و به فکر درمان و حل آن نباشد یا از روشهای غیر موثر برای حل آن استفاده نماید؛ فرهنگ بیمار گونه ای با ویژگی های رقابت، ارباب و تهدید و کشمکش به وجود می آید که مشخصه مهم آن حاکمیت جو برد و باخت بر سازمان است. این مساله به نوبه خود تعارض را به یک نیروی مخرب تبریل می کند که موجب کاهش سلامت سازمانی و ایجاد هرج و مرج و تنش در سازمان می گردد.



۲- واکنش مثبت، چنانچه واکنش مدیر در مقابل تعارض مثبت و اثر بخش باشد، به فکر درمان و حل و فصل آن باشد و از روش های موثر برای حل آن استفاده نماید، فرهنگ کاری و تشریک مساعی بر سازمان حاکم می گردد که این امر به نوبه خود موجب می شود تا تعارض به یک نیروی سازنده در سازمان تبدیل شده و در نتیجه سلامت سازمانی تقویت شود.

برای اینکه تعارض در مسیری سازنده قرار گیرد و از آن در جهت هدف های سازمانی استفاده شود، رعایت نکات زیر پیشنهاد می شود:

- تعارض را پدیده ای طبیعی در سازمان بدانید، با نگاهی مثبت به آن بنگرید و جهت اداره و کنترل آن خود را آماده کنید.
- نسبت به پدیده تعارض و جنبه های مختلف آن آگاهی کسب کنید، علل و پیامد های آن را شناسایی کنید.
- افراد و گروه هایی که تعارض را ایجاد کرده اند ارزیابی کنید.
- در انتخاب شیوه برخورد با تعارض عاقلانه رفتار کنید؛ از تعارض های ناچیز و بی ارزش دوری جویید، اما آن را به طور غیر مستقیم تحت کنترل داشته باشید.
- اجازه ندهید اختلاف نظر بین افراد و گروه ها بسیار شدید شود.
- حساب اشخاص را از مسأله جدا کنید.
- به باورها و ارزش ها و اعتقادات افراد و گروه ها احترام بگذارید.
- در جستجوی راه حل های مختلف که برای طرفین ارضا کننده است، باشید.
- عقل و منطق را فراموش نکنید و همیشه تسلیم حق باشید.
- همیشه و در همه حال خونسرد باشید، از بروز هیجانات خودداری کنید و پرخاش نکنید.

فهرست منابع:

- (۱) ایزدی یزدان آبادی، احمد. مدیریت تعارض. موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین. چاپ اول. ۱۳۷۹)
- (۲) بزاز جزایری، سید احمد. مهارت های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶، مهر ماه ۱۳۷۷
- (۳) پی رابینز، استیفن. مترجمان دکتر علی پارساییان و سید محمد اعرابی. رفتار سازمانی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم. ۱۳۷۸
- (۴) قلی پور، آرین. جامعه شناسی سازمانها، سمت، چاپ سوم، ۱۳۸۴
- (۵) دکتر سید محمد میر کمالی، مدیریت تعارض، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱.