

مقدمه

در بسیاری از سازمان ها تعارض بصورت یک مسأله جدی وجود دارد، شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردیدی نیست که می تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد. تعارض در سازمان ها موجب در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می آید و بروز تعارض در سازمان ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است. پس تعارض امری اجتناب ناپذیر است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده یا نخواهد شد.

تعارض و ساختار سازمانی

نکته اساسی، نگرش و مدیریت ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل بوجود آورنده آن و پیشنهاد راه حلی منطقی و درست برای بهره برداری مطلوب تر از آن است. ساختار سازمانی مناسب می تواند در دستیابی به اهداف بسیار حائز اهمیت باشد. تغییر در استراتژی های مدیریت تعارض موجب تغییر در ساختار سازمانی می شود. ساختار باید به گونه ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد، بنابراین موجب اجرای آن ها خواهد بود.

وضعیتی است که افراد متعامل در زمینه اهداف اصلی و فرعی و ارزش ها با یکدیگر اختلاف دارند. که خود شامل سه استراتژی:

استراتژی عدم مقابله: شیوه های اجتناب و تطبیق یا سازش.

استراتژی راه حل گرا: شیوه های همکاری و مصالحه

استراتژی کنترل: با شیوه رقابتی یکسان است.

استراتژی نیز به تعبیر چندلر عبارت از تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شرکت، راه رسیدن به آن ها و تخصیص منابع جهت تحقق آن ها است. تعارض جنبه اجتناب ناپذیر زندگی روز مره است. روندهای عمده زیر، دست به دست هم داده اند تا تعارض را اجتناب ناپذیر سازند:

۱. تغییر مستمر
۲. تنوع بیشتر در ترکیب کارکنان
۳. کارهای تیمی بیشتر
۴. ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)
۵. اقتصاد جهانی با مبادله های میان فرهنگی بیشتر

تعریف تعارض

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می دهند. کابانوف معتقد است تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. رابینز نیز هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می نامند و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی قدرت یا نظامهای ارزشی متفاوت می داند.

همچنین بیان می‌دارد؛ تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاش های شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی به عجز و ناکامی شخص ج در دستیابی به اهداف و افزایش منافع او منجر می‌گردد. دیدگاه تامپسون در خصوص تعارض این است که هر رفتاری که از سوی اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا ابراز شود، تعارض نام دارد. از دیدگاه توماس نیز تعارض عبارت از شرایطی است که در آن مسائل مورد توجه به دو طرف، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد.

به نظر بوتنام تعارض وضعیتی است که در آن افراد متعامل در زمینه های هدف های اصلی و فرعی و ارزشهای یکدیگر اختلاف دارند. هر یکی دیگری را به مثابه مانعی بالقوه و بازدارنده در حصول مقاصد خود تلقی می‌کند. تعارض از دید مورتن دوتیش به معنای دنبال ناسازگاری و عدم توافق رفتن است، بولدینگ هم بر این باور است که برخورد کارمندان با هم سرانجام به برخوردهای سازمان با سازمان (برخورد فرد یا گروه با سازمان) می‌انجامد. این امر به اختلاف قدرتی بستگی دارد که بین طرفین یا سطوح مختلف سازمانی وجود دارد.

مدیریت تعارض

مدیریت برخورد با اختلافات و ناسازگاری ها توسط مدیران و چگونگی اداره کردن تعارض با سه سبک عدم مقابله، راه حل گرا و کنترلی است. بوتنام و ویلسون پنج شیوه جهت اقدام در حل تضاد را مورد شناسایی قرار داده اند، آنها در تحقیق خود این پنج شیوه را در درون سه استراتژی تضاد قرار داده اند.

فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره گیری از تغییر و تحول یک سرمایه گذاری حیاتی برای فرد، خانواده و سازمان محسوب می‌شود. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد تا با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت ها راه حل های مناسب بیابیم.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیت های افراد و استفاده از منابع برای تحقق اهداف سازمانی را کنترل می‌کند. با وجود اینکه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و ضمن اثر گذاشتن آن بر افراد سازمان، همه افراد به نوعی با آن سر و کار دارند، اما کم و بیش یک مفهوم انتزاعی است.

نقش های افراد در سازمان سنگ زیرین ساختار سازمانی است و روابط بین نقش ها ساختار را شکل می‌دهد. متغیرهای بسیاری را به عنوان ابعاد سازمانی مطرح کرده اند، اما می‌توان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه: ساختاری و محتوایی تقسیم می‌شوند. همچنین ساختار به عنوان یکی از اجزای سازمانی تعریف می‌شود که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. سازماندهی فرآیند ایجاد ساختار سازمانی و ساختار سازمانی چارچوب سازمانی است که به درجه ای از رسمیت، پیچیدگی و تمرکز اشاره دارد.

ساختار مکانیکی

با ویژگی هایی نظیر به کار گیری گسترده قوانین و مقررات رسمی، تمرکز در تصمیم گیری، معرفی دقیق مسئولیت های شغلی و سلسله مراتب اطلاعات تعریف می‌گردد.

ساختار ارگانیکی

مجموعه طرح های سازمانی منعطف است که می توانند به سرعت در برابر تغییرات، خود را تعدیل نمایند.