

## مدیریت رفتارهای سیاسی و تعارض‌ها\*

نوشته دکتر عباس منوریان و فرشاد علیخانی

### چکیده

ایجاد، نهادینه شدن و رشد مستمر سازمان‌های بشری ارتباط نزدیکی با نیازهای انسانی و شیوه‌های برآورده کردن آنها دارد. سازمان مجموعه‌ای پیچیده و متشکل از عناصری همچون نیروی انسانی، ساختار، تکنولوژی، سرمایه، و اطلاعات، است و نیاز دارد تا از شیوه‌های تفکر و رویکردهای عملی کارآمد و پویا بهره‌مند شود. در دنیای امروز که بدون شک مملو از پیچیدگی‌ها، ابهام‌ها، نایقینی‌ها و موقعیت‌های مملو از کشمکش، رقابت‌ها و تعارض‌هاست، نقش مدیریت اثربخش و کارآمد تبلور بیشتری می‌یابد. وضع خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی در این شرایط می‌تواند بالقوه پیامدهایی را در صحنه نبرد منافع و هدف‌های کنشگران مختلف سازمانی از خود برجای گذارد و ترکیب ائتلاف جریان‌های قدرت و نفوذ را در عرصه‌های درونی و برونی سازمان دستخوش تحولاتی عمیق کند. این راهبردها بر نگرش و رویکردهای اجرایی مدیران تأثیر زیادی خواهد داشت به طوری که ممکن است مدیران سیاسی را سیاست‌زده و مدیران غیرسیاسی و نامتمایل به رفتارهای سیاسی را به سمت و سوی سیاسی شدن سوق دهد.

به عبارتی، چنین به نظر می‌رسد که میزان سیاسی بودن مدیران در سطوح مختلف مدیریت در سازمان‌های اداری با شیوه‌های مواجهه آنان با شرایط بالقوه و بالفعل ناظر بر تعارض‌ها، رابطه معناداری داشته باشد. بررسی این مطلب در عصر حاضر که در باره عدم انفکاک ویژگی‌های سیاسی از ماهیت سازمان‌های اجتماعی به نوعی اجماع نظری وجود دارد، می‌تواند در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشد. لذا در این مقاله بررسی رابطه بین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی و شیوه‌های مواجهه آنان با تعارض‌های سازمانی مورد نظر است.

### مقدمه

مقوله مدیریت تعارض از جمله مباحث فوق‌العاده پر اهمیت و صاحب ادبیات غنی و پر بار و از جمله موضوع‌های جالب توجه و درخور تأمل به شمار می‌آید. در موضوع مدیریت رفتارهای سیاسی نیز نوشته‌ها و تحقیقات متعددی وجود دارد. وجود ارتباط و تعامل بین سیاست و مدیریت در حوزه‌های تئوری پردازی و عمل، لزوم غور و پژوهش در هستی‌شناسی آن و بررسی پیامدهای ناشی از این تعاملات را ضروری می‌سازد. بر این اساس، انتخاب آنان

توسط پژوهشگران در قالب طرحی تحقیقی و عملیاتی ساختن آن در مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز سرلوحه عمل قرار گرفت. جهت شناخت رابطه بین متغیر "میزان تمایل مدیران به بروز رفتارهای سیاسی" و متغیر "شیوه‌های مواجهه مدیران با تعارض‌ها"، پس از بررسی اهمیت و ضرورت پژوهش، رفتارهای سیاسی و مدیریت تعارض‌ها مورد بازشناسی قرار می‌گیرد و سپس نتایج حاصل از شناخت رابطه این دو متغیر در مناطق نفت خیز جنوب ارائه خواهد شد.

\* این مقاله براساس پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای فرشاد علیخانی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر سبک‌های مدیران در مواجهه با تضادهای سازمانی" تهیه شده و در آذرماه ۱۳۷۹ در مرکز آموزش مدیریت دولتی از آن دفاع شده است.

## اهمیت، ضرورت و هدف پژوهش

سازمان‌ها، مجموعه ای متشکل از افراد و عناصری هستند که در راستای تحقق مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص، مشترک، و ائتلافی با یکدیگر تعامل دارند. هدف‌ها و منافع افراد تشکیل دهنده سازمان الزاماً در یک راستا نیستند و لزوماً با یکدیگر منطبق نخواهند بود. چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از کنشگران اجتماعی در سازمان‌ها حداکثرسازی تحقق هدف‌ها و منافع شخصی خود را سرلوحه عمل قرار می‌دهند و از فنون رفتارهای سیاسی نیز بهره می‌گیرند.

این رفتارها با تنوعی که دارند می‌توانند حقایق و واقعیت‌های سازمانی را کتمان یا آشکار کنند که این نهان و آشکارسازی به نوبه خود، امکان وقوع تعارض‌ها را افزایش یا کاهش می‌دهد. از طرف دیگر، سبک مدیران در مواجهه با تعارض‌ها، می‌تواند در کاهش، افزایش، یا متعادل سازی امکان بالقوه و وقوع تعارض‌ها، نقش مهمی ایفا کند و حیات سازمان را دستخوش تغییر و تحولاتی اساسی سازد.

در باب شناخت مقوله‌های "رفتار سیاسی" و "مدیریت تعارض‌ها" می‌توان گفت که تشخیص میزان تمایل مدیران به شکل دادن به رفتارهای سیاسی و شناخت شیوه‌های مواجهه آنان با تضادها و تعارض‌ها، می‌تواند باعث شفافیت بیشتر اوضاع حاکم بر سازمان و اذهان مدیران سازمان شود و آنها را در اداره مؤثرتر رفتارهای سیاسی، تحلیل و کاربرد استراتژی‌های رویارویی با تعارض‌ها یاری رساند. از نتایج حاصل از این گونه تحقیقات می‌توان به عنوان داده‌هایی در فرایندهایی همچون انتخاب و انتصاب مدیران، شناخت بهتر رفتارهای گوناگون سازمانی، و تعیین راهبردهای آتی سازمان در مقوله هدایت رفتارهای سیاسی و مدیریت تعارض‌ها بهره گرفت.

در زمینه ضرورت اجرای این پژوهش می‌توان چنین گفت که در حال حاضر، مدیریت مناطق نفت خیز جنوب تحت تأثیر استراتژی "تبدیل به شرکت نمودن"، خود را با تجدید ساختار و مهندسی مجدد رو به رو می‌بیند و این

تغییر شکل می‌تواند ماهیت سازمان را دچار تغییر و تحولاتی کند و شرایطی بالقوه را جهت سیاسی کردن سازمان، و تشدید یا کاهش میزان سیاسی بودن آن فراهم آورد؛ وزارت نفت "تبدیل به شرکت نمودن" را سرلوحه عمل قرار داده است. استراتژی‌هایی همچون خصوصی سازی ممکن است نوعی احساس سردرگمی، بی اطمینانی، و فقدان امنیت شغلی و ثبات را برای مدیران و کارکنان سازمان به ارمغان آورد و بالطبع بستر دامن زدن به زمینه‌های مملو از تضاد و تعارض را نیز فراهم آورد. شرایط حاکم بر مدیریت مناطق نفت خیز جنوب این احساس را که مجال مناسب جهت انجام یک تحقیق علمی - کاربردی فراهم آمده است تقویت کرد؛ لذا اجرای این پژوهش، پاسخی به وضعیت موجود بوده است.

هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی و سبک آنان در مواجهه با تعارض‌ها در مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز است. جهت بستر سازی تحقق این هدف، پرسش‌های پژوهش در قالب "سؤال اصلی تحقیق" و "سوالات فرعی تحقیق" تنظیم شد:

سؤال اصلی این بود که "آیا بین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی و گرایش آنان به استفاده از سبک کنترل در مدیریت تعارض‌ها، رابطه وجود دارد؟" سؤال‌های فرعی تحقیق نیز به سه بخش تقسیم شدند که عبارت‌اند از:

- ۱- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک کنترل در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟
- ۲- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک راه حل‌گرایی در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟
- ۳- در میان مدیران با گرایش‌های مختلف به رفتارهای سیاسی، آیا گرایش به سبک عدم مواجهه در مدیریت تعارض‌ها متفاوت است؟

## رفتارهای سیاسی در سازمان

مبحث رفتارهای سیاسی<sup>(۱)</sup> و اصولاً طرح مقوله سیاست و مدیریت به عنوان یکی از بحث انگیزترین مقولاتی است که در بین صاحب نظران علوم اجتماعی - اداری پیشینه‌ای طولانی دارد. عده‌ای با طرح کردن موضوع تقابل بین سیاست و مدیریت<sup>(۲)</sup> معتقدند که این دو شاخه دارای هدف‌های متفاوت و بعضاً متعارضی هستند و تجمع آنها در مقوله اداره سازمان‌ها موجب ضعف کارکردی و عملکرد سازمانی خواهد شد؛ لذا با این استدلال که باید مرز بین سیاست و اداره شفاف شود و سیاستمداران و امور اجرایی از طریق بوروکراسی‌های اداری خط مشی‌گذاری را محقق کنند، خواستار جدایی سیاست و مدیریت از یکدیگر هستند. از جمله کسانی که بحث جدایی مدیریت از سیاست را مطرح کرد، وودرو ویلسون (Woodrow Wilson) بود که در کتاب خویش با عنوان "مطالعه اداره"<sup>(۳)</sup> بر تفکیک سیاست‌گذاری از اجرا و بی طرفی سیاسی حوزه بوروکراتیک را قویاً مورد تأکید کرد. اما موضع نظری و رویکردهای عملی ویلسون مورد انتقاد قرار گرفت و دوایت والدو (Dwight Waldow, 1964) با مطرح کردن این نکته که سیاست بستر مدیریت است، تز جدایی بین سیاست و مدیریت را به زیر سؤال برد و ادعا کرد که تفکیک سیاست و مدیریت در حوزه تئوری پردازی ممکن اما در عمل ناممکن است. از طرف دیگر، قائلان به بحث کم‌رنگ شدن مرز حایل بین سیاست و مدیریت<sup>(۴)</sup> معتقدند که با فرض جدایی دو حوزه سیاست و مدیریت از یکدیگر، شرایط واقعی حاکم بر اداره سازمان‌ها حاکی از این است که مدیران اجرایی نه تنها به طور فزاینده‌ای در خط مشی‌گذاری‌ها شرکت دارند بلکه با بهره‌گیری از تخصص بالای حرفه‌ای خود، موجبات هدایت فرایند خط مشی‌گذاری در سازمان‌ها را فراهم آورده‌اند و به سختی می‌توان مدیران را از ورود به عرصه سیاست‌گذاری و فرایند سیاسی سازمانی منع کرد. لذا آنچه امروزه می‌توان به عنوان یک واقعیت حاکم بر سازمان‌ها از آن یاد کرد همان استعاره‌ای است که

سازمان در آن به مثابه یک سیستم سیاسی و مجموعه‌ای از ائتلاف‌ها و جریان‌های قدرت ترسیم شده است و نمی‌توان سازمان را صرفاً به مثابه سیستمی غیرسیاسی و صرفاً بوروکراتیک - اجرایی محض تلقی کرد.

تعاریف مختلفی از رفتارهای سیاسی ارائه شده است. مایزوالن (1977) معتقدند که رفتار سیاسی عبارت است از نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیرقانونی جهت حصول به نتایج غیرمجاز و غیرقانونی.

کوین (1980) رفتار سیاسی را شامل فعالیت‌هایی می‌داند که عمدتاً برای افزایش قدرت قانونی یا قدرت مرجعیت افراد و گروه‌ها به کار گرفته می‌شوند (به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷). فیفر (1981) نیز معتقد است که رفتار سیاسی عبارت است از نفوذ ارادی و عمدی افراد یا گروه‌ها در موقعیت تضاد، برای افزایش منافع خود یا محافظت از آن (به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷).

می‌توان چنین گفت که رفتارهای سیاسی می‌توانند هم در بُعد کارکردی خود از طریق روش‌هایی همچون ائتلاف، مذاکره و چانه‌زنی ... موجبات کاهش و یا تعدیل تعارض‌ها مختلف سازمانی را فراهم آورند و هم در بُعد غیر کارکردی خود، رویکردهایی همچون دورویی، سنگ اندازی، خرابکاری، و تعهد چندگانه به چند سازمان رقابت‌های ناسالم را تشدید و تضادهای حاکم را تعمیق کنند.

بازی‌های سیاسی، نشانگر حرکت به سوی تحقق هدف‌ها یا پاسخگویی به الزام‌های سیستم ارزشی خاصی است که بر فرد، گروه‌ها یا سازمان‌های درگیر در بازی حاکم است. این حرکت می‌تواند خزننده، توفنده، مقطعی، فراگیر، خشن، یا مسالمت‌آمیز باشد. رفتارهای سیاسی ممکن است موجبات تسهیل تحقق بعضی از مقاصد یا تحقق نیافتن هدف‌های دیگر و یا تأخیر در تحقق آنها را به دنبال داشته باشد. اما به هر حال، درک قواعد و چارچوب‌های حاکم بر شکل‌گیری رفتارهای مذکور، امری کاملاً حیاتی است. این ادعا نیز درست به نظر می‌رسد که هیچگونه نگرش مطلقیتی

می‌کند، تسلط عامل سیاسی در شرایط فقدان هرگونه نظم در سازمان‌های رسمی و قراردادی است؛ سازمان سیاسی، بهترین نوع تشریح سازمان بر اساس قدرت و نه بر اساس ساختار است (عاصمی‌پور، ۱۳۷۵). بارون (Baron, 1990) معتقد است حذف رفتارهای سیاسی از امور سازمانی ناممکن است اما مدیران می‌توانند چند کار بکنند از جمله: روشن کردن انتظارات شغلی، باز کردن فرایند ارتباطات، ایفای نقش الگوی خوب بودن، مواظب بازیگران سیاسی بودن، و پیوند دادن هدف‌های فردی و سازمانی جهت محدود سازی آنها.

### تعارض در سازمان

تعارض در سازمان‌ها از جمله موضوع‌هایی است که توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. به عنوان مدخلی به بحث تعارض لازم است یادآوری شود که سازمان مجموعه‌ای از عوامل انسانی، فنی، ساختاری، تکنولوژی، و محیطی است که کلیت آن را تشکیل می‌دهد. هر یک از این عوامل می‌تواند بستر وقوع تعارض‌ها یا تشدید، کاهش، یا تعدیل آنها را فراهم آورد. به علت نقش محوری نیروی انسانی به عنوان رکن اصلی در میان عوامل تشکیل دهنده سازمان‌ها، در اینجا سعی می‌شود تا از دیدگاه افراد سازمان و هدف‌های آنان به این مقوله نگرسته شود.

افراد تشکیل دهنده سازمان‌ها، هدف‌ها و منافع متعددی دارند که تلفیق هدف‌هایشان با یکدیگر و دیگر مجموعه هدف‌های مطرح در سیستم کلان مدیریتی الزاماً هماهنگی را به ارمغان نخواهد آورد. به طور کلی می‌توان دو نوع هدف را در سازمان مطرح کرد:

۱- بیرونی

۲- درونی

منظور از هدف‌های بیرونی، آن دسته از مقاصدند که عناصر بیرون از سازمان همچون گروه‌های ذی‌نفع، گروه‌های فشار، گروه‌های حفظ محیط زیست، نهادهای

ناظر بر مثبت یا منفی بودن کارکردهای رفتارهای سیاسی در سازمان صحیح نباشد؛ زیرا سازنده یا مخرب بودن ابعاد عملی رفتارهای سیاسی در سازمان تابع شرایط و اقتضاها، و عوامل فردی و سازمانی است.

مدیران با برخورداری از نگرشی کارکردگرایانه و سازنده نسبت به رفتارهای سیاسی می‌توانند امکان تبدیل تهدیدهای این گونه رفتارها را به فرصت فراهم سازند. به عبارت دیگر، نگرش مثبت مدیران به مقوله رفتارهای سیاسی ممکن است در تبدیل نقش‌های منفی آن رفتارها به سوی سازندگی و بهینه سازی امور سازمانی، نقشی کاملاً کارساز ایفا کند.

عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتارهای سیاسی را می‌توان به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم کرد (Nelson, et. al, 1997) از عوامل فردی مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای سیاسی می‌توان به این موضوع‌ها اشاره کرد: خودکنترلی زیاد، کنترل درونی، سرعت زیاد، به کار انداختن سرمایه سازمانی، گزینه‌های شغلی و انتظار موفقیت. از عوامل سازمانی می‌توان به مواردی همچون تخصیص مجدد منابع، فرصت‌های ارتقا، اعتماد کم، ابهام نقش، سیستم مبهم ارزیابی عملکرد، پاداش‌دهی، تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک، فشار کار زیاد، مدیران عالی از خود راضی، و... اشاره کرد.

در حقیقت، میزان تمایل مدیران و کارکنان سازمان را به بروز رفتارهای سیاسی نمی‌توان صرفاً ناشی از عاملی مطلق دانست. لذا به نظر می‌رسد که ارائه نگاهی کلیت نگر به چگونگی ظهور رفتارهای سیاسی و تفسیر متغیرهای اثرگذار بر آن مناسب‌تر باشد.

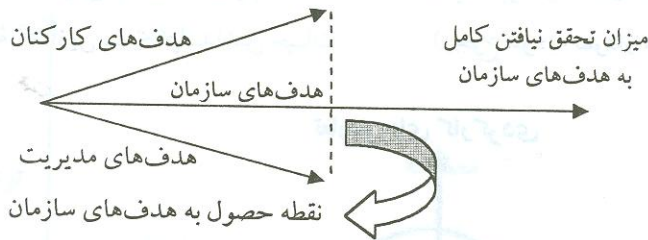
جایگاه سازمان‌ها را می‌توان به لحاظ سیاسی بودن در یک پیوستار مشخص کرد که در منتهی‌الیه سمت راست آن میزان حداکثر سیاسی بودن سازمان و در سمت چپ، حداقل میزان سیاسی بودن را نشان می‌دهد و در حد فاصل بین این دو، میزان سیاسی بودن سازمان در نوسان است. فی‌الواقع، آنچه که سازمان‌ها را به عنوان سازمان‌های سیاسی طبقه‌بندی

آن آمال و مقاصد کلی سازمان تحقق نمی‌یابد. لذا طرح هدف‌های مدیریت، جدای از هدف‌های سازمان، با این نگرش موجه جلوه می‌کند.

**ج) هدف‌های کارکنان:** کارکنان هر سازمان از جمله مهمترین عناصر تشکیل دهنده آن سازمان محسوب می‌شوند. بی‌توجهی به تحقق نیازها و هدف‌های مورد نظر کارکنان از جانب سازمان و مدیریت می‌تواند تحقق نیافتن کامل هدف‌ها را موجب شود. به عبارت دیگر، تحقق مقاصد کلی سازمان، برآیندی است از چگونگی ساماندهی جهت تحقق هدف‌های مدیریت و کارکنان. از مجموع تحقق این دو نوع هدف، به نقطه‌ای خواهیم رسید که عبارت است از میزان حصول به هدف‌های

مستقل و ... دنبال می‌کنند. تأثیر اقدامات عناصر برون سازمانی می‌تواند مثنی سازمان را در تعقیب هدف‌های درونی تحت تأثیر قرار دهد؛ لذا سازمان‌ها نمی‌توانند - و نباید - نقش این گونه عناصر را در مجموعه سیاستگذاری‌ها و اجرای امور از نظر دور کنند. سازمان‌ها باید ضمن مدیریت مؤلفه‌های درونی به شکل اثربخش و هوشیارانه به اداره مؤلفه‌های برون سازمانی بپردازند، تهدیدهای آنها را خنثی و از فرصت‌های پیش آمده حاصل از فعالیت آنها بهره‌برداری و روی آن سرمایه‌گذاری کنند.

منظور از هدف‌های درونی مقاصدی است که در درون سازمان مطرح و ناظر بر مؤلفه‌های درونی سازمان است. در این زمینه می‌توان به سه نوع هدف اشاره کرد:



نمودار شماره ۱. نقش هدف‌های کارکنان، مدیریت و میزان تحقق هدف‌های سازمان

کلی سازمان (رجوع شود به نمودار شماره ۱).

در پاره‌ای از موارد، نه تنها تحقق هدف‌های کلی سازمان، روندی مثبت و رو به جلو ندارد بلکه اگر بین هدف‌های کارکنان و مدیریت ناهماهنگی وجود داشته باشد ممکن است این روند منفی و بازدارنده نیز بشود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که تبدیل روند منفی تحقق هدف‌ها سازمان به روندی مثبت و افزایشی، هدفی کلیدی است که در مسئله بهره‌وری مطرح است و ارتقای مستمر بهره‌وری نیز نقطه نهایی جهت گیری بنیادین مدیران سازمان قلمداد شده است.

تضاد در هدف‌ها و منافع کنشگران مختلف در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز بروز تعارض‌های عملکردی مختلفی شود. رایینز (۱۹۹۱) معتقد است که تضاد فرایندی است که در آن، شخص دائماً در تلاش است تا کوشش‌های دیگری را از

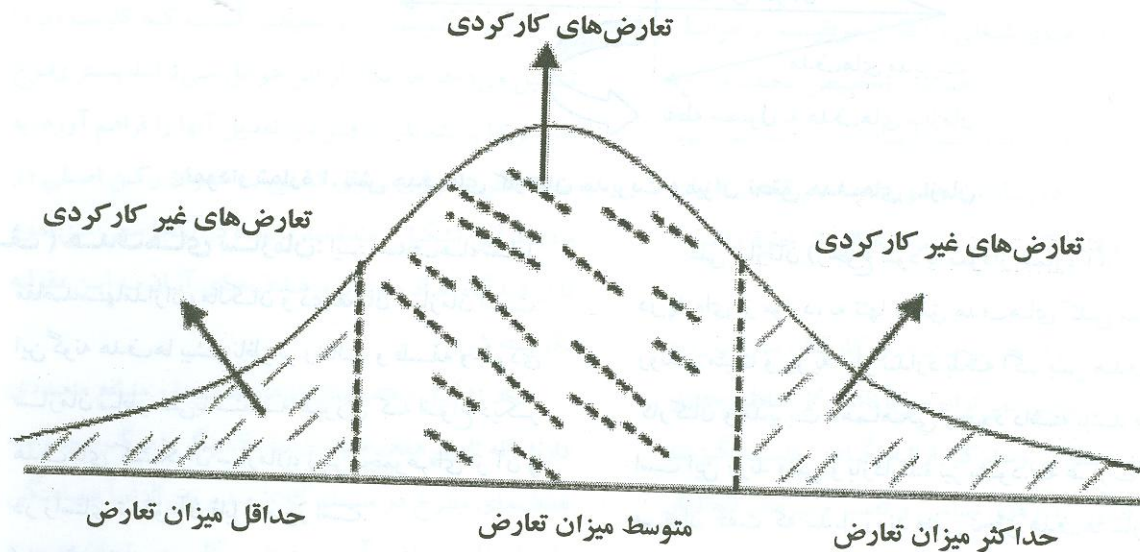
**الف) هدف‌های سازمان:** این هدف‌ها، شامل مقاصد سهامداران، مالکان و ذی‌نفعان سازمان است. این گونه هدف‌ها بیشتر ناظر بر رسالت و فلسفه وجودی سازمان ناظر می‌باشند به طوری که انواع دیگر هدف‌های کنشگران سازمان، زیر مجموعه‌ای از آن و در راستای تحقق آن قابل تصور است.

**ب) هدف‌های مدیریت:** این هدف‌ها، شامل مقاصد مدیرانی است که به مثابه وکلای سهامداران و مالکان مؤسس سازمان عمل می‌کنند. فرض عقلایی آن است که مدیران اصولاً باید در جهت هدف‌های سازمانی حرکت کنند. اما تجربه نشان داده است که عواملی همچون قدرت طلبی، منفعت طلبی، و سودجویی افسار گسیخته مدیریت‌ها بستری به وجود می‌آورد که در

می تواند عنصری سازنده باشد اما به نوعی، عمدتاً وقوع آن را در سازمان، نامیمون و موجد ضرر می داند و به عبارت دیگر بعد غیر کارکردی تعارض را بیش از منافع آن می داند. در نگرش سوم که دیدگاه تعامل گرایی است، تضاد امری بدیهی پنداشته می شود که می تواند هم سازنده و هم مخرب باشد. در این دیدگاه، نمی توان به طور قاطع بیان کرد که تضاد ذاتاً خوب است یا بد، بلکه مهم آن است که در چه زمانی، چگونه و با وجود چه اقتضاهایی، مدیریت آن صورت گیرد. به عبارت ساده تر، در این دیدگاه به مدیران توصیه می شود که به فکر ریشه کن کردن تعارض نباشند بلکه تزریق شرایط تضاد آور را نیز در نظر گیرند؛ این موضوع شرط تسهیل سازندگی، تحرک زایی، و پویایی سازمان است. لذا نقش مدیران در این نگرش، عبارت خواهد بود از متعادل سازی تعارض ها در سطح عملکردی (رجوع شود به نمودار شماره ۲)

طریق مانع تراشی، تحت تأثیر قرار دهد که نتیجه آن، خستگی و ناکامی طرف مقابل از تحقق مقاصد و علایق خود خواهد بود. پوتنام، (به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷) نیز تضاد را وضعیتی می داند که در آن، افراد متعامل، در زمینه هدف های اصلی، هدف های فرعی و ارزش ها با یکدیگر اختلاف دارند و هر یک، دیگری را به مثابه مانعی بالقوه بازدارنده در حصول به مقاصد خویش تلقی می کند. نلسون و کوویک (۱۹۹۷) نیز تضاد را هر وضعیتی می دانند که در آن، هدف ها، نگرش ها، احساسات، یا رفتارهای ناهمگون منجر به بروز ناهماهنگی یا مخالفت بین دو یا چند جناح درگیر شود.

نوع نگرش مدیران به مقوله تعارض در سازمان را می توان به سه دسته سنتی، روابط انسانی، و تعامل گرا تقسیم کرد. نگرش سنتی، اساساً به نوعی از تضاد مخرب اعتقاد دارد و بروز آن را نقطه آغازین به خطر انداختن حیات



نمودار شماره ۲. تعارض های کارکردی و غیر کارکردی و نقش مدیران در متعادل سازی میزان آنها

Source: Stephen P. Robbins, (1991), P.448

آندرو هرشل (۱۹۹۷) معتقدند که به طور کلی دو نوع تضاد در سازمان وجود دارد: تضادهای نهادینه شده<sup>(۵)</sup> که ناشی از طبیعت خاص و هدف ها و مقاصد سازمان است و

سازمانی می داند؛ لذا مسئولیت مدیران سازمان در این راستا عبارت خواهد بود از جلوگیری از بروز تعارض. نگرش روابط انسانی، این احتمال را مطرح می کند که تضاد

مدیریت باید مساعی خود را به جای حصول به هدف‌های گروه‌های فرعی، به هدف‌های کلی متمرکز و معطوف کند. پس از آن باید کوشش شود تا بسامد ارتباط و تعامل بین گروه‌ها افزایش یابد و برای گروه‌هایی که با یکدیگر تشریک مساعی می‌کنند سیستم پاداش خاصی به وجود آید. سپس باید این تجربه را در بخش‌های مختلف به کار برد تا اساس همدلی و تفاهم بین گروه‌ها گسترش یابد.

کنیث توماس پنج استراتژی عمده را برای مدیریت تعارض‌ها ارائه کرده است که عبارت‌اند از: استراتژی اجتناب، استراتژی رقابت، استراتژی مصالحه، استراتژی همکاری و استراتژی انطباق (به نقل از هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۹). در نمودار شماره ۳، مجموعه استراتژی‌های مذکور

تضادهای نوظهور<sup>(۱)</sup> که شکل‌گیری آنها از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره‌اند.

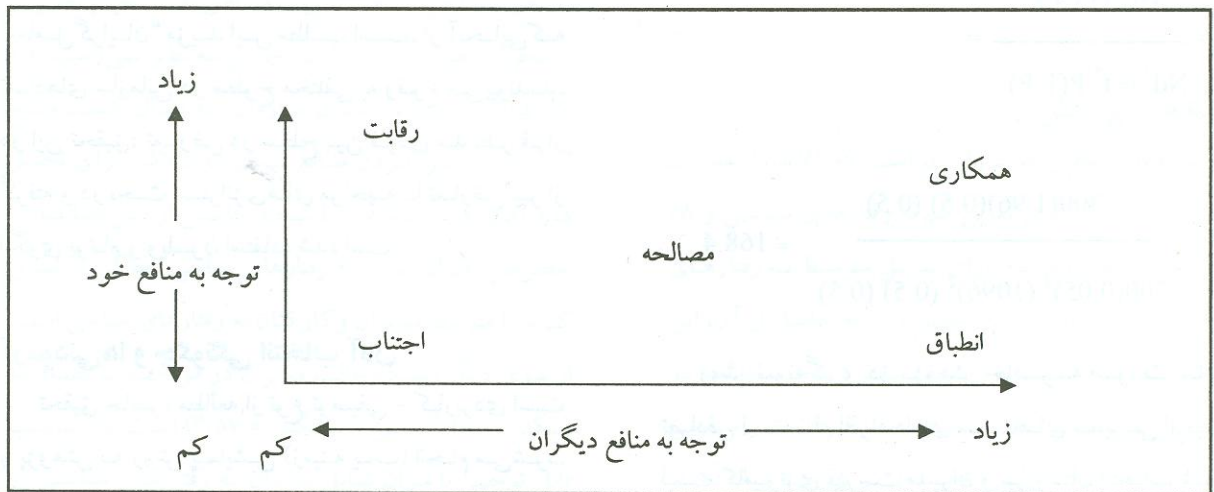
تعارض ممکن است در سطوح مختلفی به وقوع بپیوندد، سطوح وقوع تعارض عبارت‌اند از:

۱- تضادهای سطح درون - فردی: که در درون فرد رخ می‌دهند، از جمله ناکامی و تضاد در هدف؛

۲- تضادهای سطح بین فردی: وقوع تضادها در سطح یک گروه؛

۳- تضادهای سطح بین گروهی: که در بین گروه‌ها رخ می‌دهد از جمله تضادهای وظیفه‌ای و تعارض‌های صف و ستاد؛

۴- تضادهای سطح بین سازمانی: که در بین سازمان‌ها رخ می‌دهد.



نمودار شماره ۳. استراتژی‌های مواجهه با تعارض از دیدگاه کنیث توماس

منبع: هرسی و بلانچارد (به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷)

یعنی توجه به منافع دیگران و توجه به منافع خود روی دو محور افقی و عمودی نشان داده شده است.

پوتنام و ویلسون (به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷) نیز در مطالعه و پژوهش علمی خود روی ۳۶۰ نفر از مدیران، استراتژی‌های پنجگانه مذکور را در قالب سه استراتژی کلی مطرح ساختند که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است: در پژوهش حاضر، چارچوب نظری تعامل‌گرایان به

در عمل، ممکن است مدیران در مقابله با انواع تضادهای سازنده یا مخرب از یک یا چند راهبرد بهره‌گیرند و این خود می‌تواند تابعی از سبک مدیر، شرایط نیروی انسانی، سازمان و اقتضاها باشد. ادگار شاین معتقد است که کاهش تعارض بین گروه‌ها پس از به وجود آمدن آن مشکل است، بنابراین مطلوب آن است که از همان ابتدای کار از وقوع آن جلوگیری شود (به نقل از هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۹). این کار ممکن است به چند شکل صورت گیرد: مقدم بر همه،

## جدول شماره ۱. استراتژی‌های سه گانه مواجهه با تعارض‌ها

شامل استراتژی‌های همکاری و مصالحه‌گرایی	استراتژی اول : راه حل گرایی
شامل استراتژی‌های اجتناب و سازش	استراتژی دوم : عدم مقابله
شامل استراتژی رقابت	استراتژی سوم : کنترل

منبع: پوتنام و ویلسون ( به نقل از مقیمی، ۱۳۷۷)

عنوان طرح نظری تحقیق مورد گزینش قرار گرفته است. در اقامه دلایل این انتخاب، به ذکر این نکته بسنده می‌شود که با توجه به واقعیات حاکم بر سازمان‌ها این گونه به نظر می‌رسد که وجود تضاد در سازمان‌ها امری بدیهی و عادی است و تعارض به رغم این تصور که همیشه مخرب و منفی است، می‌تواند سازنده باشد که دیدگاه نظری "تعامل‌گرایان" مؤید این مطلب است. از آنجایی که تضادهای سازمانی در سطوح مختلفی به وقوع می‌پیوندد، در این تحقیق، تعارض در سطح بین فردی مد نظر قرار گرفته و در بحث استراتژی‌های مواجهه با تعارض نیز از الگوی پوتنام و ویلسون استفاده شده است.

نصف فاصله اطمینان ( خطای تخمین ) : d

نسبتی از جامعه که حائز صفت معینی هستند: p

میزان خطای نمونه‌گیری: t

$$n = \frac{Nt^2 P(1-P)}{Nd^2 + t^2 P(1-P)} = \frac{300(1.96)(0.5)(0.5)}{300(0.05)^2 + (1096)^2 (0.5)(0.5)} = 168.4$$

روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت ساده تصادفی است. نام افراد دارای سمت‌های مدیریتی از بین لیست کامپیوتری فهرست مدیران و سرپرستان انتخاب شد. در این تحقیق ۱۷۰ پرسشنامه توزیع گردید. بیست پرسشنامه طی مطالعه مقدماتی مورد استفاده قرار گرفت که ۱۵ پرسشنامه برگشت داده شد. سپس ۱۵۰ پرسشنامه باقیمانده نیز پس از تحلیل‌ها و اصلاحات لازم در مطالعه مقدماتی توزیع شد که ۱۲۹ پرسشنامه از کل پرسشنامه‌های ارسالی، دریافت گردید. این میزان ۷۵ درصد از کل ۱۵۰ پرسشنامه است که قابل دفاع جلوه می‌نماید.

در تحقیق حاضر از دو پرسشنامه استاندارد به عنوان ابزارهای پژوهش بهره گرفته شد. پرسشنامه اول را پوتنام و ویلسون طراحی کرده‌اند که ناظر بر سنجش مؤلفه‌های ناظر بر مدیریت تعارض‌ها و دارای ۳۰ سؤال است. پرسشنامه

## آزمودنی‌ها و چگونگی انتخاب آنان

تحقیق حاضر، مطالعه از نوع توصیفی - کاربردی است و پژوهش به روش پیمایشی (زمینه یاب) انجام می‌شود. آزمودنی‌های پژوهش حاضر شامل ۳۰۰ نفر مدیران مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز- در سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی (سرپرستی) است. با توجه به تعداد زیاد مدیران در این منطقه و دیگر محدودیت‌های ناظر بر انجام دادن تحقیق، نیاز به نمونه‌گیری از کل جامعه احساس می‌شود. از این میان با توجه به فرمول نمونه‌گیری زیر، ۱۷۰ نفر به عنوان نمونه تحقیقی در نظر گرفته شدند:

$$n = \frac{Nt^2 P(1-P)}{Nd^2 + t^2 P(1-P)}$$

N : حجم جامعه

n : حجم نمونه



۱- مشخص کردن سبک رویارویی مدیران با تعارض‌ها؛

۲- تعیین میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی در منطقه نفت خیز جنوب اهواز.

لذا نتایج حاصل حاکی از رد سؤال اهم تحقیق است و هیچگونه رابطه‌ای بین دو متغیر مستقل و وابسته نیز مورد تایید قرار نگرفت. همچنین پیرو تأیید نشدن سؤال اهم تحقیق، رابطه‌ای معنادار بین متغیرهای سئوالات فرعی نیز مشاهده نشد لذا به طور کلی به نظر می‌رسد نتایج حاصل با توجه به ماهیت پژوهش‌های کاربردی، قابل دفاع و قابل توجیه علمی باشد.

در شرایطی که مدیریت مناطق نفت خیز جنوب دستخوش تغییر و تحول است، چنین به نظر می‌رسد که کارکنان و به ویژه مدیران سازمان، به دنبال کسب منابع قدرت، حداکثر کردن منافع فردی، و تلاش برای تحقق هدف‌های فردی باشند. اما نتیجه حاصل از این مطالعه در خصوص "میزان تمایل به رفتارهای سیاسی" حاکی از تمایل کم و یا متوسط مدیران و کارکنان به رفتارهای سیاسی است. از سوی دیگر، سبک غالب مدیران در مواجهه با تضاد به سبک راه حل‌گرایی (میانگین =  $3/57$ ) است که تناسب قابل توجهی با میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی در مناطق نفت خیز جنوب دارد. لذا به نظر می‌رسد که "سبک راه حل‌گرایی" به عنوان الگویی در حد فاصل سبک کنترل و سبک عدم مواجهه که می‌تواند تا اندازه‌ای رقابت مدار و تا حدی اجتناب‌گرا باشد، الگوی فایق در قلمرو مورد بررسی است.

از این رو به نظر می‌رسد تناسبی منطقی بین "الگوی تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی" با "سبک راه حل‌گرایی" در مدیریت تعارض، در منطق نفت خیز جنوب وجود دارد. بنابراین، با توجه به حضور مدیرانی که در مواجهه با تضادها و تعارض‌ها غالباً از "راه حل‌گرایی" استفاده می‌کنند، به نظر می‌رسد اتخاذ راهبردی که بتواند حافظ وضع موجود باشد و

دوم را ای. جی. دوبرین طراحی کرده است که حاوی ۱۹ سؤال ناظر بر سنجش تمایل افراد به رفتارهای سیاسی است. اعتبار پرسشنامه‌های فوق با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۷۵ و ۷۴ درصد است که در مرحله پیش آزمون به دست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل آماری پرسش‌های پژوهش و همچنین در راستای تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا از روش‌های توصیفی و سپس جهت تحلیل آماری آنها از آزمون t دو گروه مستقل و آنالیز واریانس استفاده شد. ضمناً جهت توصیف میزان و درجه همبستگی بین متغیرهای موجود در تحقیق، از روش رگرسیون خطی بهره‌گیری شده و از نرم افزار S.P.S.S در محاسبات استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که ۷۱ نفر از مدیران (۵۴/۷۴ درصد) دارای تمایل کم به رفتارهای سیاسی و ۵۸ نفر دیگر (۴۴ درصد) دارای تمایل متوسط به رفتارهای سیاسی هستند. براساس این تحقیق و نتایج حاصل از آن، این گونه به نظر می‌رسد که در میان مدیران تحت مطالعه در پژوهش حاضر، تمایل زیادی به بروز رفتارهای سیاسی وجود ندارد. سبک غالبی که مدیران در مواجهه با تضادها از آن بهره برده‌اند، سبک راه حل‌گرایی است که نه همچون سبک کنترل، رقابتی و چالشی است و نه همچون سبک عدم مواجهه، خالی از انگیزاننده‌های رفتاری. در این تحقیق، هیچگونه رابطه‌ای بین دو متغیر "تمایل به رفتارهای سیاسی" و "شیوه‌های مواجهه با تعارض" مشاهده نشده است اما می‌توان گفت که چون این پژوهش به دنبال چشم‌اندازی عملگرایانه و کاربردی به شرایط موجود در مناطق نفت خیز - منطقه اهواز بوده است این احتمال نیز وجود دارد رابطه بین این دو متغیر در سازمان‌های دیگر و تحقیقات کاربردی دیگر دیده شود. به نظر می‌رسد که این تحقیق به طور کلی توانسته است به دو هدف عمده دست یابد:

امکان بروز تغییرات را از طریق مشارکت عمومی کارکنان و مدیران فراهم سازد، باعث کاهش و یا تعدیل تعارض‌ها و برخوردهای فردی، گروهی، و سازمانی خواهد شد.

### محدودیت‌های پژوهش

به رغم تلاش پژوهشگران در غلبه بر مشکلات و موانع متعدد تحقیق، به نظر می‌رسد هنوز محدودیت‌هایی در این زمینه مشاهده می‌شود که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- اعتماد نداشتن پرسش‌شوندگان به نتایج عملی تحقیقات. پرسش‌شوندگان به ویژه به این نکته اشاره می‌کنند که نتایج حاصل به بهبود شرایط آنان کمکی

### پی‌نوشتها

- (1). Political Behaviours
- (2). Politics- Administration Dichotomy
- (3). The Study of Administration
- (4). Politics – Administration Blurring Argument
- (5). Institutionalized Conflicts
- (6). Emergent Conflicts

### منابع

#### الف - فارسی

- عاصمی‌پور، محمدجواد. **مدیریت و سرپرستی اثربخش**، اهواز، انتشارات سادان، ۱۳۷۵.
- مقیمی، سید محمد. **سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی**، چاپ اول، نشر ترمه، ۱۳۷۷.
- نصر اصفهانی، علی. "رفتار سیاسی در سازمان"، **تدبیر**، تهران، شماره ۷۵، شهریورماه ۱۳۷۶، ص ۲۷.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کیت. **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه دکتر قاسم کیبیری، دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، چاپ سوم، سال ۱۳۶۹، ص ۳۶۷.

#### ب - انگلیسی

- Herschel, Andrew. **Organizational Communication, Empowerment in a Technological society**, New Delhi, Mifflin Company, 1997, 234-42.
- Nelson, L.Derba; Campbell, Quick James, **Organizational Behaviour**, West Publishing Company, 2nd Edition, 1997, P.378.
- Robbins, Stephen P., **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, Prentice- Hall Publications, 1991, p.428.

نخواهد کرد.

۲- امکان اینکه پرسشنامه جستجوی مسائل خاصی را در نظر داشته و برداشت پاسخ دهندگان از سؤال‌ها با آن تفاوت داشته باشد.

۳- به نظر می‌رسد جهت سنجش میزان تمایل مدیران به رفتارهای سیاسی، پرسشنامه به تنهایی نمی‌تواند ابزاری مناسب و کامل باشد، زیرا عوامل مورد پرسش پیچیدگی خاصی برخوردارند که استفاده از روش‌های دیگر نظیر مصاحبه باز یا روش طوفان مغزی را اجتناب ناپذیر می‌سازند. □