

تعارض در سازمان‌های آموزشی

مرجان مشفقی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

و دبیر ناحیه ۲ مشهد

سرآغاز

دیگر برخورد مسالمت‌آمیز را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد (الوانی، ۱۳۸۵: ۳۷۰).

تعارض مانند شمشیری دو لبه است که عملکرد و حاصل آن، به عامل، نحوه عمل و چگونگی استفاده از آن بستگی دارد. چنانچه از تعارض در جهت مقاصد شخصی و انتقام‌جویانه استفاده شود، مضر و غیر کارکردی است، ولی اگر در جهت پیشبرد امور سازمان و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد، مفید و کارکردی خواهد بود (مقیمی، ۱۳۸۵: ۴۷۲-۴۷۱).

نتایج کارکردی تعارض

- مدیران، گروه‌های متعارض را بهتر زیر نظر می‌گیرند. پس رفتارشان تحت کنترل بیشتری قرار می‌گیرد و کارها با دقت بیشتری انجام می‌شود.
- تعارض می‌تواند در بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری گروهی مؤثر باشد. به این صورت که اجازه می‌دهد همه‌ی جوانب در تصمیم‌گیری لحاظ شود.
- تعارض خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد، آفرینش نظریات جدید را قوت می‌بخشد و تحول را دامن می‌زند.
- تعارض هدف‌ها و موضوعات را روشن و ابهامات را از بین می‌برد.

نتایج غیرکارکردی تعارض

- تعارض ممکن است باعث پیدایش شکل‌های گوناگون مقاومت منفی، مثل ندادن اطلاعات لازم، کم‌کاری و غیبت شود.
- تعارض مهار نشده می‌تواند باعث نارضایتی شود و به از هم پاشیدگی گروه کمک کند.
- هنگام بروز تعارض، ممکن است هر گروه صرفاً به فکر منافع خویش و ضربه زدن به طرف مقابل باشد.
- تعارض جو بی‌اعتمادی و سوء ظن بین افراد را باعث می‌شود (نصر اصفهانی، ۱۳۸۰: ۵۵).

بنابراین، سازنده یا مخرب بودن تعارض بستگی به چگونگی مدیریت و کنترل آن دارد و برخورد صحیح با این پدیده، ما را قادر می‌سازد به مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها بپردازیم.

سبک‌های مدیریت تعارض

الگوهای رفتاری خاصی وجود دارند که مدیر می‌تواند هنگام رویارویی

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسان است. از زمانی که افراد برای رسیدن به مقصودی که نمی‌توانستند به صورت فردی به آن دست یابند، گروه تشکیل دادند، مدیریت همواره امری ضروری بوده است. به وسیله‌ی مدیریت تلاش افراد هماهنگ می‌شود. هر قدر جامعه بر تلاش گروه‌ها تکیه بیشتری کرد، با گسترش گروه‌های سازمان‌یافته برای انجام کار تخصصی، مدیریت اهمیت بیشتری یافت. مسئولیت مدیران این است که افراد را قادر سازند، برای تأمین هدف‌های گروه بهترین نقش را ایفا کنند. (وی ریچ^۱ و کونتز^۲، ۱۳۸۶: ۳-۵).

در سازمان‌های آموزشی، مدیر مسئول تحقق اهداف آموزشی و پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری است. توانمندی وی توانمندی جامعه را در پی خواهد داشت. فعالیت‌های سازمان مستلزم تعامل بین افراد و گروه‌های سازمانی است. این تعامل می‌تواند زمینه ساز ایجاد تعارض^۳ نیز باشد. تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسئول دستیابی به هدف‌های سازمان هستند، چالشی مستمر تلقی می‌شود. فراگیری مدیریت تعارض^۴، برای بهبود امور و چگونگی انطباق با تغییرات و تحولات از آن‌ها، برای خود فرد، خانواده و سازمان او سرمایه‌گذاری حیاتی به‌شمار می‌رود (رضائیان، ۱۳۸۲: ۱).

تعارض

در تعریفی جامع می‌توان گفت: تعارض فرایندی است که در آن، یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است (رضائیان، ۱۳۸۲: ۶). رابرت آونز^۵ معتقد است که تعارض فی‌نفسه نه خوب است و نه بد، بلکه خنثی است. تأثیر تعارض بر سازمان و افراد تا حد زیادی به چگونگی برخورد با آن وابسته است (سلیمانی، ۱۳۸۴: ۴۲).

مدیریت تعارض

مدیریت تعارض مدیریتی است که می‌تواند در شرایطی که تعارض وجود دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اغلب مدیران در جریان کار، با موقعیت‌های تعارض‌آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده‌اند. اما هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری خون‌سرد از کنار مسئله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد. مدیر دیگری واکنش‌های شدید از خود نشان می‌دهد و مدیر



بر جای می‌گذارد و نشانه‌ی عدم استفاده‌ی سازنده از تعارض به‌شمار می‌آید و سبک‌های نرمش و مصالحه، آثار متفاوتی بر جای می‌گذارند (رضائیان، ۱۳۸۲: ۷۴). مدیریت اثربخش تعارض، به مدیران کمک می‌کند با تحولات جدید کنار آیند و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب پیدا کنند.

به‌طور کلی آن‌چه در بحث تعارض، دوست‌داشتنی و واقع‌بینانه به‌نظر می‌رسد، این است که: «زندگی توأم با تضاد و تعارض مثل سوار شدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه‌ی کار الاکلنگ را بدانید و طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت‌بخشی خواهید داشت. ولی اگر فرد مقابل شما بازی را بلد نباشد و یا عالماً و عامداً الگوی بازی را به‌هم بزند، بی‌تردید ضربه‌ی غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای دریافت خواهید کرد (هندی، ۱۳۸۰: ۸).



در عصر حاضر، آموزش و پرورش محور توسعه است. بهبود مدیریت آموزشی توجه ویژه‌ای را می‌طلبد و برای بالا بردن کیفیت آن باید به سوی مدیریتی گام برداشت که از ویژگی‌هایی چون تعهد، تخصص، شایسته‌سالاری، خلاقیت و تفکر برخوردار باشد. همان‌طور که ذکر شد، ارتقای سطح مدیریت مستلزم توجه به جذب، بهسازی و نگه‌داری مدیران شایسته است. چه زیبا گفته‌اند: «انسان‌ها آن‌گونه که می‌اندیشند، عمل می‌کنند.» بنابراین باید اندیشه‌ها را سامان بخشید. به امید این‌که در سالی که از سوی رهبر معظم انقلاب اسلامی نوآوری و شکوفایی نام گرفته است، توانسته باشیم با تربیت و آموزش صحیح، مدیران لایقی در نظام آموزشی به خدمت بگیریم تا شاهد رشد روزافزون نظام آموزش و پرورش و رسیدن به اهداف متعالی آن باشیم.

زیرنویس‌ها

1. Heinz Weirich
2. Harold Koontz
3. Conflict
4. Conflict Management
5. Owens
6. Conflict management styles
7. Competing
8. Collaborating
9. Avoiding
10. Accommodating
11. Compromising

منابع

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، نشر نی. تهران.
۲. رابینز، استیفن (۱۳۸۶). رفتار سازمانی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران.
۳. (۱۳۷۷). رفتار سازمانی (گروه). ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران.
۴. رضائیان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. سمت. تهران.
۵. سلیمانی، نادر (۱۳۸۴). مدیریت تعارض در مدرسه. آرمان رشد. تهران.
۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. ترمه. تهران.
۷. نصر اصفهان، علی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار گروهی. جهاد دانشگاهی. اصفهان.
۸. وی ریچ، هاینز و کونتز، هرولد (۱۳۸۶). اصول مدیریت. چشم‌انداز جهانی. ترجمه‌ی علی پارسیان. ترمه. تهران.
۹. هندی، چارلز (۱۳۸۰). عصر تضاد و تناقض. ترجمه‌ی محمود طویح. خدمات فرهنگی رسا. تهران.

با تعارض از خود نشان دهد و می‌توان آن‌ها را در پنج شیوه‌ی رقابت^(۷)، رقابت^(۸)، اجتناب^(۹)، سازش^(۱۰) و مصالحه^(۱۱)، تفکیک کرد. (رابینز، ۱۳۷۷: ۷۹۵).

الف) رقابت: تمایل به برآوردن منافع خود بدون توجه به این‌که چنین رفتاری به تضاد (تعارض) با فرد دیگر منجر خواهد شد.

ب) همکاری: موقعیتی است که در آن، طرفین در عین حال که برای به‌دست آوردن منافع خود ثابت‌قدم هستند، خواهان همکاری با یکدیگر نیز هستند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.

ج) اجتناب: در این وضعیت، فرد به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد (تعارض) تمایل دارد.

د) سازش: فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این نشان از آن دارد که طرف مقابل قوی‌تر از اوست.

ه) مصالحه: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند از بخشی از مواضع خود عقب‌نشینی کنند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر مقداری امتیاز بگیرند (مقیمی، ۱۳۸۵: ۴۸۴-۴۸۳).

لازم به ذکر است که نباید فرض خود را بر این بگذاریم که برای حل مسئله‌ی تعارض تنها یک راه وجود دارد و آن همیشه بهترین راه است. با توجه به هر موقعیت باید راه‌حلی را در نظر گرفت (رابینز، ۱۳۸۶: ۲۲۸).

به‌طور کلی، افراد موفق و دارای عملکرد عالی در مدیریت تعارض از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از این سبک نشانه‌ی استفاده‌ی سازنده از تعارض تلقی می‌شود؛ در حالی که استفاده از سبک‌های زورمدرارانه و اجتناب، در مدیریت تعارض، اثر منفی