


## فصل هشتم

### گروه و پویایی‌های گروهی



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:

- 
- فصل هشتم
- گروه و پویایی‌های گروهی
- 1- ساختار و انواع گروه
  - 2- ارتباطات، مهارت‌های ارتباطی و روش‌های بهبود ارتباطات
  - 3- انواع ارتباطات در سازمان
  - 4- تیم
  - 5- تحلیل شبکه‌های اجتماعی
  - 6- مدیریت تعارض و مذاکره
  - 7- رفتارهای سیاسی
  - 8- اعتمادسازی

## گروه، پویایی‌های گروهی و ارتباطات

- 1- کدام عامل ساختاری امکان شکل‌گیری تعارض در سازمان را بیشتر می‌کند؟ (کنکور سال 96)
- 1- تفکیک بیش از حد واحدها      3- وابستگی یکجانبه واحدها  
2- وابستگی متقابل وظیفه‌ای واحدها      4- رسمیت بالای درون سازمانی
- 2- گروهی بهتر از عهده مسائل پیچیده برمی‌آید که دارای ویژگی‌های زیر باشند: (کنکور سال 95)
- 1- متجانس      2- نامتجانس      3- هم‌نوا      4- همگرا
- 3- سبک ارتباطی مدیرانی که مبلمان اتاق خود را به گونه‌ای می‌چینند که ارباب رجوع در کنارشان بنشیند چه نام دارد؟ (کنکور سال 95)
- 1- احساسی      2- ارقامی      3- پدیداری      4- شنیداری
- 4- هنگامی که هدف فرد یادگیری است باید از کدام سبک استفاده کند؟ (کنکور سال 94)
- 1- مصالحه      2- نرمش      3- همکاری مبتنی بر اعتماد      4- رقابت با همدیگر
- 5- توانمندسازی افراد در تیم خودگردان از طریق کدام سازوکار صورت می‌گیرد؟ (کنکور سال 94)
- 1- ممارست      2- تفویض      3- مشارکت      4- مشاوره
- 6- کدام مورد، دیدگاه نظریه پردازان نئوکلاسیک نسبت به تعارض است؟ (کنکور سال 94)
- 1- اجتناب‌پذیر      2- اجتناب‌ناپذیر      3- سودمند      4- کارکردی
- 7- کدام نقش در شبکه اجتماعی برای ایجاد ائتلاف‌های سیاسی مفید است؟ (کنکور سال 94)
- 1- رابط      2- ستاره      3- نگهبان      4- منزوی
- 8- در کدام مورد، الگوهای ارتباطی اطلاعاتی در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه‌ی افراد رد و بدل می‌شود؟ (کنکور سال 94)
- 1- تابشی      2- ستاره‌ای      3- زنجیره‌ای      4- حلقه‌ای

9- در کدام مورد از سبک‌های غیرکارکردی ارتباطات، افراد از دادن پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخور دادن به دیگران خودداری می‌کنند و با استفاده از طعنه و کنایه زدن و انتقاد غیرمستقیم، عصبانیت و پرخاشگری خود را ابراز می‌کنند؟ (کنکور سال 94)

- 1- انفعالی - تهاجمی      2- تهاجمی      3- سنتی      4- منفعل

10- کارگری که قبل از تعطیلات آخرسال به رئیس خود بگوید که حاضر است برای کسب درآمد بیشتر هرگونه اضافه‌کاری را بپذیرد ولی اولین پیشنهاد اضافه‌کاری را رد کند رئیس او دچار کدام نوع تعارض می‌شود؟ (کنکور سال 94)

- 1- داخلی      2- میان‌نقش‌ها      3- نقش و شخص      4- رفتارهای متداخل

11- کدام گروه از لحاظ تداوم به نسبت موقت و از لحاظ رسمی بودن به نسبت غیررسمی است؟ (کنکور سال 94)

- 1- دوستی      2- دینفع      3- فرماندهی      4- وظیفه‌ای

12- نیاز به همکاری و نیاز به نوآوری به ترتیب با کدام گروه متناسب‌ترند؟ (کنکور سال 94)

- 1- متجانس - نامتجانس      3- متجانس - متجانس  
2- نامتجانس - نامتجانس      4- نامتجانس - متجانس

13- مرحله پذیرش متقابل در تشکیل گروه‌ها، واجد چه ویژگی‌هایی است؟ (کنکور سال 94)

- 1- همکاری، انجام فعالانه وظایف و ابداع  
2- بیان طرز تلقی، استمرار هنجارها و استقرار اهداف  
3- وابسته کردن وظایف به یکدیگر، انعطاف و تفویض اختیار  
4- کسب آگاهی، تسهیم اطلاعات، آزمودن یکدیگر و بحث جمعی

14- عواملی که موجب کاهش انسجام گروهی می‌شوند، کدامند؟ (کنکور سال 94)

- 1- افزایش مراودات خارجی، کمبود منابع داخلی، فشارهای گروهی و عدم توفیق  
2- ترکیب ناهمگون، اندازه متوسط، تفاوت فرهنگی و اهداف بزرگ و آرمانی  
3- ترکیب نامتجانس، اندازه بزرگ، پراکندگی فیزیکی، اهداف مبهم و عدم توفیق  
4- اشکال در تحقق اهداف، گرایش‌های فردی، افزایش احتمال انحلال گروه و موقتی بودن

**15- برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده، ساختار گروه باید با کدام سازوکار شکل بگیرد؟ (کنکور سال 94)**

- 1- تلفیق افقی      2- تلفیق عمودی      3- تفکیک افقی زیاد      4- تفکیک عمودی زیادی

**16- زمانی که مساله دارای پیچیدگی بالایی باشد و رسانه انتخابی نیز از بازدهی و غنای بالایی برخوردار باشد، کدام رسانه ارتباطی از اثربخشی برخوردار است؟ (کنکور سال 94)**

- 1- ایمیل و وبلاگ      2- ارتباطات چهره‌به‌چهره      3- مکاتبات رسمی      4- تلفن

**17- کدام یک از عوامل زیر از عوامل کاهنده جذابیت و انسجام گروهی است؟ (کنکور سال 93)**

- 1- ذهنیت عمومی برتر نسبت به گروه  
2- تجربه خوشایند با گروه  
3- شباهت اعضاء گروه  
4- رقابت بین درخواست‌های گروه و فعالیت بیرونی که بر آن‌ها ترجیح دارند.

**18- کدام مورد جزء الگوهای ارتباطی غیررسمی است؟ (کنکور سال 93)**

- 1- رشته‌ای      2- ستاره‌ای      3- زنجیره‌ای      4- حلقه‌ای

**19- در کدام سبک شنودی باید فرآیندها و مزایای حاصل از آن برای شنونده تشریح شود؟ (کنکور سال 93)**

- 1- پردازشی      2- نتیجه‌ای      3- مشاوره‌ای      4- استدلالی

**20- در زندگی سازمانی تعارض با ..... در ارتباط می‌باشد. (کنکور سال 93)**

- 1- محیط و شرایط      2- قدرت و سیاست      3- تخصص و مهارت      4- دانش و بصیرت

**21- یکی از کاربردهای راهبردی همکاری مبتنی بر اعتماد در حل تعارض هنگامی است که هدف ..... (کنکور سال 93)**

- 1- یادگیری باشد.  
2- کسب اعتبار اجتماعی باشد.  
3- حذف افراد نالایق از پست‌های کلیدی باشد.  
4- دستیابی به اقدام‌های خلاقانه باشد.

**22- انجام وظایف پیچیده و نوآورانه به‌وسیله کدام نوع از گروه‌ها بهتر انجام می‌شود؟ (کنکور سال 93)**

- 1- مرزی      2- متجانس      3- هنجاری      4- نامتجانس

## 23- کاهش وابستگی متقابل بین واحدها یکی از فنون ..... در سازمان است. (کنکور سال 93)

- 1- رفع تعارض      2- کاهش تاخیرات      3- رفع مشکلات ساختاری      4- تسريع فعاليت‌های مشترک

## 24- با چه سازوکاری می‌توان شناخت نسبت به شخصیت را بالا برد؟ (کنکور سال 93)

1- بازبینی و افشا      2- بازبینی و بازخور      3- خودگشودگی و افشا      4- بازخور و خودگشودگی

## 25- برای حل مسائل پیچیده ساختار گروه چگونه باید باشد؟ (کنکور سال 93)

- 1- تلفیق افقی      2- تلفیق عمودی      3- تفکیک عمودی زیاد      4- تفکیک افقی زیاد

## 26- هرگاه دو گروه تعارض را اجتناب‌ناپذیر و توافق را غیرممکن بدانند چه خواهد شد؟ چگونه می‌توان تعارض را کاهش داد؟ (کنکور سال 93)

- 1- جنگ قدرت - مصالحه      3- عقب‌نشینی - افزایش هزینه دستیابی
- 2- جنگ قدرت - تغییر نگرش      4- عقب‌نشینی - کاهش منافع

## 27- طبق سیستم‌های جلوه و ارتباطات کدام دسته از افراد گاهگاهی می‌نشینند و از موضعی آرام و غیرتهدیدی صحبت می‌کنند و سخنران هر وقت که ممکن باشد، باید سعی کند نگاهش را زیرسطح چشمان حضار قرار دهد، تا این افراد احساس آسودگی کنند؟ (کنکور سال 93)

- 1- ارقامی‌ها      2- احساسی‌ها      3- شنیداری‌ها      4- پدیداری‌ها

## 28- سازمان برای توسعه «سیستم‌های خود کنترل» از چه ساز و کارهایی استفاده می‌کند؟ (کنکور سال 92)

- 1- توانمندسازی کارکنان و تیم‌های خودگردان
- 2- تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت بر مبنای فوریت
- 3- مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه
- 4- مدیریت بر مبنای استثناء

## 29- یک گروه نامتجانس معمولاً در چه موقعیت‌هایی بهره‌وری بیشتری خواهد داشت؟ (کنکور سال 92)

- 1- وقتی وظیفه پیچیده باشد و نوآوری ضرورت داشته باشد.
- 2- وقتی وظیفه ساده‌است و سرعت از اهمیت کمتری برخوردار است.

- 3- وقتی که سرعت اهمیت زیادی ندارد و کاهش تعارض مهم است.
- 4- وقتی نیازمند کوشش‌های دسته‌جمعی باشیم و نوآوری ضرورت داشته‌باشد.
- 30- اعتمادسازی در سازمان و گروه موجب می‌شود ..... (کنکور سال 92)**
- 1- نفوذ بیشتری را از جانب دیگران در انتخاب هدف‌ها نپذیرند.
  - 2- رویه‌های بیشتری را برای کنترل دیگران تدوین کنند.
  - 3- تعهد کمتری نسبت به آنچه توافق می‌کنند از خود نشان دهند.
  - 4- اعضا، اطلاعات دقیق‌تر، مرتبط‌تر و کامل‌تر درباره‌ی افکار و عواطفشان ارائه دهند.
- 31- در صورتی که هدف از بکارگماری افراد در گروه‌های کاری بهبود عملکرد همه‌ی گروه کاری باشد باید افراد توانمند را ..... (کنکور سال 92)**
- 1- پخش کرد      2- متمرکز کرد      3- آموزش داد      4- بهبود داد.
- 32- یکی از کاربردهای سبک اجتناب زمانی است که .... (کنکور سال 92)**
- 1- طرفین، قدرت برابر داشته باشند
  - 2- تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی بوده‌باشد.
  - 3- هدف‌ها مهم باشند ولی ارزش قطع رابطه نداشته‌باشند.
  - 4- جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته‌باشد.
- 33- کدام دسته از افراد گاهگاهی می‌نشینند و از موضعی آرام و غیر تهدیدی صحبت می‌کنند و سخنران باید سعی کند نگاهش را زیر سطح چشمان حضار قرار دهد تا این افراد احساس آسودگی بیشتری کنند؟ (کنکور سال 92)**
- 1- پدیداری‌ها      2- شنیداری‌ها      3- احساسی‌ها      4- ارقامی‌ها
- 34- استفاده از تعارض به منظور فراهم آوردن موقعیت‌هایی که نظرات و عقاید مختلف در معرض داوری و نقد قرار گیرند، چه نامیده می‌شود؟ (کنکور سال 92)**
- 1- تحریک تعارض      2- تضارب آراء      3- مدیریت تعارض      4- تعارض هدایت شده
- 35- کدام یک رابطه بین رفتارهای سیاسی و میزان اعتماد موجود در سازمان را نشان می‌دهد؟ (کنکور سال 91)**
- 1- رابطه بین اعتماد و رفتار سیاسی معکوس است.
  - 2- میزان اعتماد و رفتار سیاسی برخی مواقع مستقیم و برخی مواقع معکوس است.
  - 3- هر قدر اعتماد بین کارکنان بیشتر باشد رفتارهای سیاسی افزایش می‌یابد.

4- بین میزان اعتماد موجود با میزان رفتارهای سیاسی کاری کارکنان رابطه‌ای وجود ندارد.

**36- به موجب کدام یک از دیدگاه‌های تعارض، یک گروه آرام و بی‌دغدغه به فطرت انسانی خود بازگشته و تنبلی و سستی پیشه نموده و در برابر پدیده‌های تغییر و تحول هیچ واکنشی از خود نشان نمی‌دهد؟ (کنکور سال 91)**

- 1- دیدگاه کلاسیک      2- دیدگاه تعامل      3- دیدگاه سنتی      4- دیدگاه روابط انسانی

**37- انسجام و یکپارچگی گروه در چه شرایطی افزایش می‌یابد؟ (کنکور سال 91)**

- 1- مدت زمان آشنایی اعضاء مهم نبوده و هر قدر عضویت در گروه سخت‌تر و تهدیدهای خارجی گروه بیشتر باشد، انسجام گروه بیشتر خواهد بود.
- 2- هر قدر اعضای گروه دیرتر با یکدیگر ارتباط داشته‌باشند و عضویت در گروه سخت و گروه به لحاظ اندازه بزرگتر باشد، انسجام آن بیشتر خواهد بود.
- 3- در صورتی که اندازه گروه کوچکتر، تهدیدهای خارجی کمتر و موفقیت‌های گروه در گذشته بیشتر باشد، انسجام گروه بیشتر خواهد بود.
- 4- هر چقدر اعضای گروه مدت زمان بیشتری را با هم بگذرانند و پذیرش عضو جدید در گروه سخت‌تر و گروه به لحاظ اندازه کوچک‌تر باشد، انسجام آن بیشتر خواهد بود.

**38- در کدام نقش، شخص ثالث، شخصی بی‌طرف است که با استفاده از استدلال و ترغیب، پیشنهاد راه‌حل‌های مشابه و مواردی از این دست، دستیابی به توافق را حاصل می‌کند و این افراد بطور گسترده‌ای در مذاکرات کارگران - مدیریت و دعاوی حقوقی بکارگرفته می‌شوند؟ (کنکور سال 91)**

- 1- حکم      2- میانجی      3- مشاور      4- آشتی دهنده



❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
2	20	3	1
1	21	2	2
4	22	1	3
1	23	3	4
4	24	2	5
3	25	2	6
2	26	2	7
2	27	4	8
1	28	1	9
1	29	4	10
4	30	2	11
1	31	1	12
4	32	4	13
3	33	3	14
1	34	3	15
1	35	2	16
2	36	4	17
4	37	1	18
2	38	1	19

گروه، پویایی‌های گروهی و ارتباطات

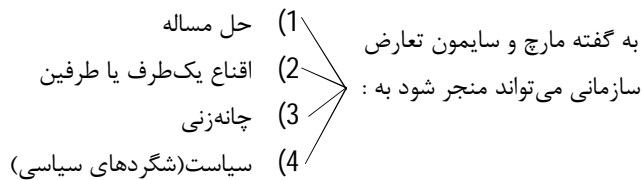
1- پاسخ: گزینه 3- وابستگی یکجانبه واحدها

مدیریت تعارض

«پوتنام» تعارض را اینگونه تعریف می‌کند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را بعنوان مانعی بالقوه در جهت اهداف خود تلقی می‌کنند. در این تعریف روی سه ویژگی تضاد تاکید می‌گردد: 1- تعامل افراد با یکدیگر 2- وابستگی متقابل 3- اهداف ناسازگار

✓ مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تضادهای سازمانی را به استخدام اهداف سازمانی در می‌آورد و از جنبه‌های غیرکارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 456)



(تئوری سازمان هج - صفحه 399)

**یادآوری:** مکتب رفتاری یا رویکرد علوم رفتاری توسط تامپسون و مارتین دیدگاه انسانی نامیده شده است و دانیل رن و آرتور بدیان از این رویکرد با عنوان عصر انسان اجتماعی یاد می‌کنند. بسیاری از اندیشمندان مدیریت از آن با عناوین مکتب نئوکلاسیک، نهضت روابط انسانی و مکتب رفتاری یاد می‌کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 106)

الف) دیدگاه سنتی تعارض:

فرض: همه تعارض‌ها بد هستند و تأثیر منفی روی اثربخشی سازمان دارند. براساس این رویکرد تعارض یعنی: تندی و خشونت، تخریب و غیرمنطقی بودن

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 358)

یکی از مسئولیت‌های عمده مدیریت تلاش برای جلوگیری از بروز تعارض است و اگر هم بروز کند سریعاً نسبت به حل آن‌ها اقدام می‌شود.

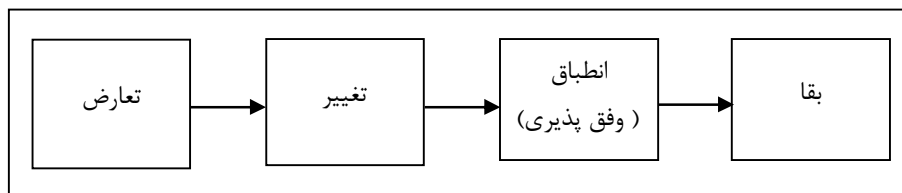
### (ب) دیدگاه روابط انسانی:

این دیدگاه استدلال می‌کند که وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها یک امر طبیعی است و چون منشا طبیعی دارد و غیرقابل اجتناب است باید موجودیت آن را پذیرفت. طرفداران این دیدگاه بر این باورند که از بین بردن تعارض غیرممکن است و موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می‌بخشد.

(رفتار سازمانی رابینز- جلد دوم- صفحه 786)

### (پ) نظریه تعامل گرایان:

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض، موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم بزند، سازنده و مفید است. تغییر نیاز به یک محرک دارد که آن محرک همان تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای شروع تغییر باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد.



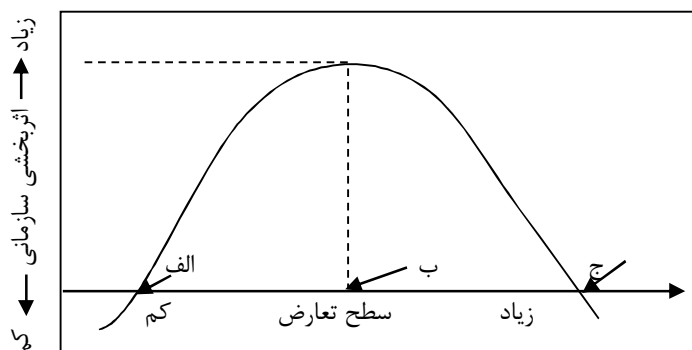
شکل 1-8: مدل تعارض- بقا - (تئوری سازمان رابینز- صفحه 359)

تعامل‌گرایان معتقدند کار مدیر ایجاد محیطی است که **تعارض سازنده** به وجود آید، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراطی برسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند.

(تئوری سازمان رابینز- صفحه 359)

در دیدگاه تعامل به این سبب تعارض مورد تایید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه مستعد این است که به فطرت طبیعی خود برگردد یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه‌کند و در برابر پدیده‌های تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد اما دیدگاه تعامل رهبران را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض تلاش کنند.

(رفتار سازمانی رابینز- جلد دوم- صفحه 787)



شکل 2-8: تعارض و اثربخشی سازمانی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 360)

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

تعارض بر دو نوع است:

1- **تعارض افقی** (←): در روابطی رخ می دهد که خطوط سلسله مراتبی فرمانروایی را قطع می کند مثل:

الف) رضایت بین واحدها و شرکت های تابعه یک سازمان چندملیتی

ب) دپارتمان های یک بخش یا سازمان دارای ساختار پروژه ای

ج) بین بخش ها یا بین کارخانجات تولیدی یا بین واحدهای پروژه ای و کارویژه ای در سازمان ماتریسی

2- **تعارض عمودی** (↑): از خطوط سلسله مراتبی فرمانروایی تبعیت می کند مثل:

الف) بین دفاتر مرکزی و یک شرکت تابعه ب) تعارض بین مدیریت و نیروی کار ج) روابط اتحادیه

کارگری - مدیریت

✓ نکته: همه انواع تعارض مستلزم استفاده از قدرت است اما همه نوع استفاده از قدرت منجر به تعارض آشکار نمی‌شود. یکی از کاربردهای قدرت، سرکوب تعارض‌های آشکار است، مثلاً وقتی از قدرت برای خاموش کردن صدای مخالف استفاده می‌شود. قدرت بکارگرفته‌شده در صورت مثبت و محرک خلاقیت می‌تواند منجر به نوآوری شود.

(تئوری سازمان هج - صفحه 407)

- 
- 1- وابستگی متقابل وظیفه: به حد و حدودی که دو واحد در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سرکارها و دیگر فعالیت‌های هماهنگ‌کننده برای انجام وظایف تکراری بطور اثربخش بهم وابسته هستند، اشاره می‌کند.
  - 2- وابستگی یک‌جانبه: در این حالت احتمال ایجاد تعارض خیلی بیشتر است. برعکس وابستگی دو جانبه بوده و یعنی توازن قدرت تغییر کرده‌است. تمامی روابط صفی و ستادی براساس وابستگی یک جانبه است.
  - 3- تفکیک افقی بیش از حد: در نتیجه آن وظایفی که هر واحد باید انجام دهد و خرده-محیط‌هایی که با آنها در ارتباط هستند متفاوت‌تر خواهند شد که منجر به تفاوت معنادار بین واحدها می‌شود.
  - 4- رسمیت کم: قوانین و مقررات از طریق حداقل‌سازی ابهام، تعارض را کاهش می‌دهند.
  - 5- وابستگی به منابع مشترک کمیاب
  - 6- تفاوت در سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت: عمده تعارضات بین واحدهای صفی و ستادی از این عامل حاصل می‌شود.
  - 7- تصمیم‌گیری مشارکتی: وقتی افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری، تحت تاثیر تصمیمات اخذ شده توسط یک فرد خاص قرار می‌گیرند تعارضات تشدید می‌شود.
  - 8- عدم تجانس اعضا
  - 9- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد
  - 10- نارضایتی از نقش
  - 11- تحریف
- مهمترین منابع ساختاری تعارض:

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 364-369)

جدول 1-8: راه‌های تحرک تعارض
• تایید تعارضات سرکوب شده
• مدل‌سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز و آشکار و واکنش‌های همکاری‌گونه
• تغییر کانال‌های ارتباطی تثبیت شده
• مخفی کردن اطلاعات
• ارتباطات بیش از حد بین واحدی
• ارسال پیام‌های مبهم به صورت حساب شده و از روی عمد
• متمایز کردن فعالیت‌ها یا دستاوردهای زیردستان
• به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت

(تئوری سازمان هیچ - صفحه 406)

- فنون رفع تعارض:
- 1- اهداف فراگیر: با تعریفی از یک هدف مشترک آغاز می‌شود که این هدف بدون مشارکت و مساعدت همه واحدها نمی‌تواند حصول شود.
  - 2- کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها: پست‌های ایجادکننده هماهنگی می‌توانند در کاهش وابستگی بین واحدها موثر باشند.
  - 3- توسعه منابع
  - 4- حل مساله به صورت دوطرفه: معتبرترین روش برای حل تعارض بین گروه-هاست.
  - 5- سیستم‌های استیناف: به منظور رسیدگی به شکایات طراحی شده‌است که بوسیله یک رئیس، یک مدیر اجرایی بالاتر در سازمان یا شخص ثالث هدایت می‌شود.
  - 6- افزایش روابط متقابل
  - 7- اختیار رسمی
  - 8- معیارها و سیستم‌های پاداش جامع سازمان
  - 9- ادغام واحدهای متعارض (تئوری سازمان رابینز - صفحات 370 تا 376)

جدول 2-8: راه‌های کاهش تعارض در سازمان	
اقدام توصیه شده	راهبرد توصیه شده
جدایی فیزیکی	1) { اجتناب اجتناب اجتناب }
افزایش منابع	
فرونشاندن احساسات و افکار	
تدوین اهداف متعالی یا فراگیر	2) همکاری
تأکید بر شباهت‌ها	3) آرام‌سازی
مذاکره	4) مصالحه
توسل به مقام بالاتر	5) ارجاع سلسله مراتبی
گردش شغلی	6) تغییر ساختاری
مجاورت فیزیکی	7) مواجهه (رو در روی)

(تئوری سازمان هچ - صفحه 406)

- 1- ارتباطات: ایجاد ابهام در پیام‌هایی که بطور غیر رسمی یا از طریق سلسله‌مراتب اختیارات تعارض را تشویق می‌کند.
- 2- عدم‌تجانس: می‌تواند واقعی یا ساختگی بوده و از طریق افزودن فردی با شرایط کاملاً متفاوت از اعضای واحدی به آن ایجاد شود. (تئوری سازمان رابینز - صفحه 377)
- 3- رقابت
- فنون ایجاد تعارض سازنده:

- 1- تضاد بنیادی: شامل عدم‌توافق اساسی بر روی اهداف، مقاصد مورد تعقیب و روش‌های دستیابی به این اهداف است.
- 2- تضاد عاطفی: تضادهایی است که بعلت اختلافات در روابط بین فردی رخ می‌دهد و نشأت گرفته از احساس عصبانیت، عدم‌اعتماد، تنفرداشتن، ترس و امثال آن می‌باشد.
- انواع تضاد:

- 1- تضادهای نهادینه شده: ناشی از طبیعت خاص، اهداف و مقاصد سازمان است. تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از نوع تضادهای نهادینه شده است.
- 2- تضادهای نوظهور: ناشی از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره است. یکی از علت‌های آن رقابت افراد برای منابع سازمانی است.
- دو نوع دیگر تضاد

✓ نکته:

- 1- هر دو نوع تضاد چالشی هستند.
- 2- تضادهای نهادینه شده قابل پیش‌بینی، چسبنده و قوی هستند.
- 3- تضادهای نوظهور کمتر قابل پیش‌بینی بوده و بصورت بالقوه هستند.

#### سطوح مختلف تضاد:

- 1- تضاد درون فردی: به دو شکل ظاهر می‌شود، ناکامی و تضاد هدف، ناکامی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد در جهت دستیابی به هدف با مانع برخورد می‌کند و توانایی خود را از دست می‌دهد.
- تضاد در هدف نوع پیچیده‌تری از تضاد درون فردی است.

- 1- خواست-خواست: افراد تلاش می‌کنند از بین دو هدف جذاب یکی را انتخاب کنند. مثلاً فردی که با پیشنهاد دو شغل مناسب در دو سازمان معتبر مواجه می‌شود و مردد است کدامیک را انتخاب کند.
- 2- اجتناب-اجتناب: باید یکی از دو گزینه غیر جذاب و نامطلوب را انتخاب کند. مثلاً فرد بیکاری که برای رهایی از بیکاری مجبور است از بین شغل پیشنهادی که برایش مطلوب نیست یکی را انتخاب کند.
- 3- خواست-اجتناب: زمانی رخ می‌دهد که فرد برای دستیابی به هدف هم احساس مثبت و هم احساس منفی دارد زیرا هدف هم جذاب است و ویژگی‌های مثبت دارد و هم ویژگی‌های منفی. مثلاً پیشنهاد پست مدیریتی به فردی که مزایای زیاد دارد اما او مجبور است زمان حضورش را در خانه کاهش دهد.
- انواع تضاد هدف:



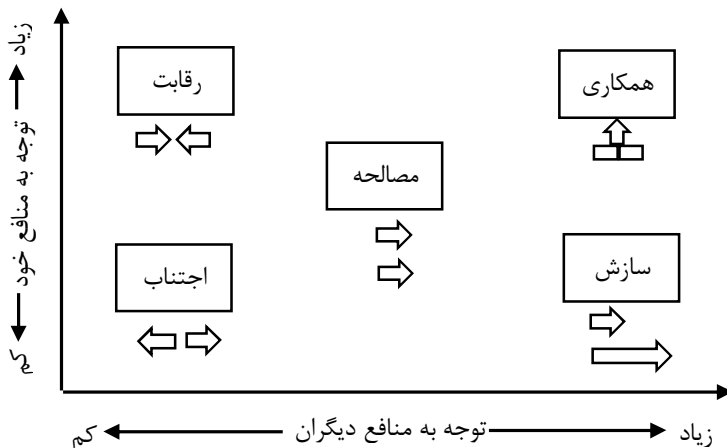
- 2- تضاد بین فردی: دومین سطح تضاد بوده که بین افراد و یا بین یک فرد و یک گروه رخ می‌دهد.
- 3- تضاد بین گروهی: بین گروه‌هایی رخ می‌دهد که ممکن است دارای نتایج مثبت یا منفی باشد. دو نوع از مهمترین تضاد بین گروهی:
- 1-3- تضاد وظیفه‌ای: زمانی که وظایف تقسیم شده بین واحدهای سازمانی دارای چشم‌اندازهای متفاوتی در فرآیندهای سازمانی باشند، ممکن است هر واحدی متناسب با اهداف خود، چشم‌اندازهایی را دنبال کند که باعث ایجاد تضاد با چشم‌اندازهای واحد دیگر شود.
- 2-3- تضاد صف و ستاد: گروه‌های ستادی مسئول اندازه‌گیری، نظارت، تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی کار و نتایج سازمان هستند. در حالی که افراد صفی تنها به اجرای برنامه‌ها و کارها می‌پردازند. در سازمان‌ها گروه‌های صفی اغلب، افراد ستادی را بیش از حد علمی، غیرتجربی و غیرعملی می‌دانند و در مقابل گروه‌های ستادی نیز افراد صفی را کوتاه‌بین، محدود و غیرمنصف می‌دانند و همین نگرش‌ها باعث ایجاد تضاد می‌شود.
- 4- تضاد بین سازمانی: بعضی از همان پویایی‌هایی که در تضاد بین گروهی وجود دارد، در تعامل بین سازمان‌ها نیز تاثیرگذار است. اغلب تضادهای بین سازمانی در شرایط رقابتی بازار رخ می‌دهد که شرکت‌ها خواهان سهم بازار بیشتری هستند و یا برای بدست آوردن منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند.
- (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 458-460)

بستر تعارض ← شرایط محلی تعارض ← شاخص‌های قابل مشاهده		
• محیط	• ویژگی‌های گروه	• خصومت آشکار
• استراتژی	• ناسازگاری در هدف	• عدم صداقت/ بی‌احترامی
• فن‌آوری	• وابستگی وظیفه‌ای	• تحریف اطلاعات
• ساختار اجتماعی	• پاداش‌ها و معیارهای عملکرد	• بیان «ما- آن‌ها»
• فرهنگ	• منابع مشترک	• فقدان هماهنگی
• ساختار فیزیکی	• تفاوت در جایگاه اجتماعی سازمانی	• اجتناب از تعامل
	• ابهام در قلمرو اختیار قانونی	
	• موانع ارتباطی	
	• تفاوت‌های فردی	

جدول 3-8: مدلی که مآخذ احتمالی تعارض بین واحدی را نشان می‌دهد (تئوری سازمان هچ - صفحه 409)

## استراتژی‌های مدیریت تضاد:

- 1- رقابت: تمایل به تامین منافع خود، بدون توجه به اینکه این امر منجر به تضاد با فرد دیگر خواهد شد.
- 2- همکاری: طرفین برای بدست آوردن منافع، ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می‌باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.
- 3- اجتناب: فرد تمایل به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد دارد.
- 4- سازش: چون طرف مقابل در موقعیتی بالاتر قرار دارد، فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز دهد.
- 5- مصالحه: موقعیتی که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی مواضع خود عقب‌نشینی کنند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در مقابل امتیاز بگیرند.
- پنج استراتژی عمده مدیریت تضاد «کنت توماس»:



نمودار 8-1: استراتژی‌های مدیریت تضاد (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 461)