

## نقش حراست در کاهش تعارض های سازمان شهرداری ها (مورد مطالعه شهرداری آباده)

مجتبی قناعتی<sup>۱</sup><sup>۱</sup> کارشناس ارشد حقوق، کارمند شهرداری آباده، آباده، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۸

**The Role Of Security In Reducing The Conflict Of Municipalities Organization  
(Case Study Of Abadeh Municipality)****Mojtaba Ghenaati<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Master of Law, Abadeh Municipality Employee, Abadeh, Iran

Received: (24/12/2021)

Accepted: (29/01/2022)

**Abstract:**

Conflicts reflect the incompatibility expectations of individuals or groups, as well as the differences between their activities. Due to the multiplicity of causes of conflict, different forms of it can be considered; Like intra-individual, inter-individual, intra-group and inter-group conflict. To be successful in the organization and in the mental health of the job, the existing conflict - which naturally arises in any job - must be resolved in the best way. The most ideal way to resolve a conflict is for the guard to act logically while acting positively so that both parties emerge victorious. This issue certainly includes security jobs in municipalities as an important organization in the growth and development of the country because they are among the government jobs, in addition to having special powers and access. As a result of recognizing occupational safety injuries in municipalities and prevention and control strategies; Helps managers, officials and employees of security, to perform their duties fully, increase the productivity of security guards and, due to the necessary protection to themselves, unknowingly and due to lack of knowledge and awareness of Occupational hazards related to them and related position; For yourself, the organization, the people and the country; Do not cause damage.

**Keywords:** Conflict, protection, municipality,**چکیده**

تعارض ها، انتظارات ناسازگاری افراد یا گروه ها و همچنین تفاوت های موجود بین فعالیت های آن ها را منعکس می کنند. به خاطر تعدد علل تعارض، می توان شکل های متفاوتی از آن را در نظر گرفت؛ مثل تعارض درون فردی، بین افراد، درون گروهی و بین گروه ها. برای موفقیت در سازمان و بهداشت روانی شغلی، باید تعارض موجود را - که طبیعتاً در هر شغلی پدید می آید، به بهترین وجه، حل و فصل کرد. ایده آل ترین شیوهی حل تعارض، این است که حراست ضمن اعمال نظرات مثبت خود به طرق منطقی، نوعی نقش آفرینی کند که هر دو طرف، برنده بیرون بیابند. این مسئله به طور و یقین شامل مشاغل حراست در شهرداری ها به عنوان سازمانی مهم در رشد و توسعه و آبادانی کشور نیز می شود چون در زمره مشاغل حاکمیتی قرار دارند. علاوه بر آن دارای اختیارات و دسترسی های خاص هستند. در نتیجه شناخت آسیب های شغلی حراست در شهرداری ها و راه کار های پیشگیری و مقابله؛ به مدیران، مسؤولان و کارکنان حراست ها کمک می کند. تا ضمن انجام وظایف خود به صورت کامل، بهره وری مجموعه ی حراست را افزایش داده و با توجه به صیانتی لازم به خویش، نا خود آگاه و از روی عدم شناخت و آگاهی نسبت به مخاطرات شغلی که متوجه آنان و جایگاه مربوط است؛ برای خود، سازمان، مردم و کشور؛ زمینیه آسیب و خسارت ایجاد ننمایند.

**واژه های کلیدی:** تعارض، حراست، شهرداری

## مقدمه

تعارض جزء جدایی ناپذیر زندگی انسان است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده های فرهنگی که مبین واقعیت های زندگی اجتماعی هستند، نشان می دهد که چگونه تعارض یکی از مهم ترین و برجسته ترین وجوه زندگی را تشکیل می دهد. اگر عده ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیهوده نکرده اند. طبق تعریف رابینز<sup>۱</sup>، تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله «الف» انجام می گیرد تا تلاش های «ب» را خنثی کند در نتیجه «ب» در مسیر هدف خود مستأصل شده یا «الف» بر میزان منافع خود می افزاید (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۸؛ به نقل از رحیم خانی و صفی خانی، ۱۳۹۵). رحیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، تعارض را یک فرایند تعاملی می داند که در اثر ناسازگاری بین واحدهای اجتماعی ظاهر می شود. همچنین از نظر شرمهورن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) «تعارض زمانی رخ می دهد که عدم توافق در یک وضعیت دوستانه (معاشرتی) بیش از حد معمول وجود داشته باشد یا زمانی که خصومت های عاطفی اختلاف بین افراد و گروه ها را به وجود آورد». طبق نظر رابینسون<sup>۴</sup> (۱۹۷۲) مردم تمایل دارند که تعارض را به عنوان یک نیروی منفی عمل کننده در برابر انجام موفقیت آمیز جامعه یا گروه ترسیم نمایند. تعارض می تواند برای گروه ها زیان آور باشد. اما ممکن است تاثیر مثبت نیز داشته باشد که به نوع گروهی که در آن تعارض رخ می دهد بستگی دارد (براون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). بسیاری از صاحب نظران معتقدند که وجود تعارض در سازمان موجب بهبود تصمیم گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم گیری و ایجاد همبستگی گروهی شود (توماس<sup>۶</sup>، ۱۹۷۶).

## دیدگاه دوگانه تعارض

**تعارض کارکردی (سازنده، مفید):** در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است:

۱- توافق، ۲- روابط مستحکم، ۳- یادگیری (رضائیان، ۱۳۸۹).

برخی از تعارض ها هدف گروه را تایید و تقویت می کنند و عملکرد آن را بهبود می بخشند؛ این نوع از تعارض ها را سازنده می نامند. وجه تمیز بین سازنده یا ویرانگر بودن نمی تواند به صورت یک خط مشخص، روشن و دقیق باشد. هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض که در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد می شود، در گروه دیگری یا در همین گروه در زمان دیگری بسیار ویران گر باشد. ملاک یا شاخص اصلی همان عملکرد گروه است. از آن جا که موجودیت گروه برای تامین یک هدف یا هدف هایی است، پس باید گفت که واژه سازندگی، با توجه به اثری که تعارض بر فرد و گروه دارد ناسازگار یا مانع الجمع باشند، بنابراین، پنداشت افراد از یک تعارض احتمالاً موجب می شود تا اثری که بر گروه دارد تشدید شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۸).

«تعارض سازنده منجر به ایجاد روش هایی برای مدیریت مساله یا فرآیند می شود و سبب دستیابی به سطح بهینه ای از انگیزش و فعال سازی در میان اعضای سازمان می شود، هم چنین می تواند به ایجاد قابلیت سازگاری و نوآوری در سازمان کمک کند، وجود تعارض منجر به یافتن راه حل ها و پیشرفت هایی می شود که سبب تغییرات بنیادی در ابعاد مهم سازمان می شود و بدین ترتیب می تواند تأثیر شدیدی بر گستره سازمان داشته باشد» (کالانن<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۰۶)

تعارض وقتی سازنده است که منجر به فهم عمیق تر و گشایش چشم انداز وسیع تری در مقابل دیدگان ما شود، تعارض سازنده منجر به نتایج زیر می شود:

- ارتباطات قوی تر میان افراد
- افزایش فهم افراد از یکدیگر
- افزایش اعتماد بین افراد

<sup>۱</sup>.Robbinz

Rahim <sup>۲</sup>

Schermerhorn <sup>۳</sup>

Robinson <sup>۴</sup>

Brown <sup>۵</sup>

Thomas <sup>۶</sup>

<sup>۷</sup>.Callanan & et al

- حل و محور منابع تعارض در آینده
- دستیابی به یک دیدگاه غنی تر
- افزایش تمایل برای کمک به دیگران در گروه (مک کانون و شای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

تعارض کارکردی را در محافل مدیریتی تعارض سازنده یا تقابل سازنده می گویند، که وجود آن به نفع سازمان و از آن برای دستیابی به اندیشه های نوآور و سوگیری مولد

عملیات استفاده می کنند (رضائیان، ۱۳۸۹). بسیاری از صاحب نظران معتقد هستند که وجود تعارض در سازمان موجب بهبود کیفیت تصمیم گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم گیری و ایجاد همبستگی گروهی می شود (توماس، ۱۹۷۶).

**تعارض غیرکارکردی (مخرب و ویرانگر):** اگر تعارضات منجر به ترس عمیق تر، احساسات منفی و رشد دشمنی و خصومت شود، مخرب دارد (مک کانون و شای، ۲۰۰۸). تعارض می تواند در عین حال عواقب منفی مانند کاستن انرژی جهت دستیابی به اهداف، ایجاد تنش، خدشه دار نمودن جو اجتماعی گروه و سازمان و جلوگیری از انسجام گروهی را در پی داشته باشد، این نوع تعارض ها را غیرکارکردی می نامند. تعارض غیرکارکردی را تعارض ویرانگر یا مخرب نیز می گویند که عملکرد گروه یا سازمان را خدشه دار می نماید (رضائیان، ۱۳۸۹).

از نظر نظریه تعاملی، همه تعارضات سازنده نیستند و ملاک تشخیص تعارض سازنده از مخرب عملکرد سازمان است. در موارد زیر تعارض مخرب است:

- موجب تضعیف عزت نفس شود،
- توجه را از فعالیت های مهم دور سازد،
- موجب دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود،
- منجر به رفتارهای مضر و غیرمسئولانه شود (کینکی و کریتنر<sup>۲</sup>، به نقل از فرهنگی، ۱۳۸۴)

بدین ترتیب، تعارض می تواند سازنده و یا مخرب باشد و این امر بستگی به ماهیت تعارض، شدت و ضعف آن، مدت زمان آن و در نهایت عملکرد گروه یا سازمان دارد، مدیر باید تدابیر و راه حل هایی برای بهره برداری از تعارض به کار برد. با توجه به عملکرد دوگانه تعارض (زیانبار و سازنده) به ذکر پیامدهای تعارض می پردازیم.

### پیامدهای تعارض

تعارض به طور بالقوه توانایی اثرگذاری متضاد را در مبادلات اجتماعی دارد (چن، پین کلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰ و تی جسولد، ۲۰۰۶، به نقل از جان و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). با در نظر گرفتن این موضوع که تعارض و نتایج ناشی از آن می تواند برای گروه و سازمان مفید واقع شد، در اجرای کامل وظایف محوله، گروه و سازمان را به میزان زیادی برانگیخته و اثربخش تر کند و از طرف دیگر نیز می تواند دارای نتایج منفی برای اثربخشی گروه و سازمان باشد، پیامدهای زیان بار و سازنده تعارض در زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

**پیامدهای زیان بار تعارض:** رابینز خلاصه ای از این پیامدها را به این شرح بیان می کند:

- مخالفت و تعارض مهار نشده، نارضایتی افراد را به دنبال خواهد داشت.
- تعارض باعث از هم گسیختن بستگی های مشترک اعضای گروه و نهایتاً انهدام و متلاشی شدن گروه می شود.
- تعارض غیرکارکردی می تواند اثربخشی گروه را تقلیل و در حالت افراطی عملیات گروه را متوقف و تهدیدی بالقوه برای حیات آن باشد.
- تعارض و نزاع میان اعضا ممکن است اهداف گروه را تحت الشعاع قرار داده و اهداف اصلی گروه به فراموشی شود (رابینز، ۱۳۸۸).

<sup>۲</sup> Macconnon & Shay

<sup>۱</sup> Kiniki & Kreitner

<sup>۱</sup> Pin clay

<sup>۲</sup> chan & et al

دفت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) هم هدر رفتن وقت و انرژی سازمان، قضاوت نادرست، اثرات زیان بار و هماهنگی ضعیف را از زیان های ناشی از تعارض می داند.

اشمیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقی بر روی مدیران، پاره ای از نتایج منفی تعارض در سازمان ها را به شرح زیر مورد شناسایی قرار می دهد:

- برخی از افراد احساس شکست و ذلالت می کنند،
- فاصله و شکاف بین افراد افزایش می یابد،
- جوی سرشار از عدم اعتماد و سوءظن و بدبینی بر روابط بین افراد حاکم می شود،
- افراد و گروه ها بر منافع و خواسته های متعصبانه خود پافشاری می کنند،
- بیش از تلاش برای انجام کار گروهی، مخالفت در بین افراد و گروه ها تشدید می شود،
- میزان ترک خدمت، انتقال و جابجایی در سازمان افزایش می یابد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۹۵).

### پیامدهای سازنده تعارض:

اشمیت همچنین دریافت که تعارض نتایج مثبت و سازنده ای هم به دنبال دارد:

- ✓ تعارض موجب خلق اندیشه ها و نظرات بهتر و سازنده تری می شود.
- ✓ افراد وادار به جستجوی شیوه های نوین می شوند.
- ✓ مسائلی که مدت ها را کد و پشت پرده مانده اند، رو می شوند و در معرض دید قرار می گیرند.
- ✓ دیدگاه ها و نظرات هر یک از افراد در مورد مسائل روشن می شود.
- ✓ علائق، تمایلات و خلاقیت ها برانگیخته می شود.

فرستی برای افراد به وجود می آید تا توانایی ها و استعداد های خود را مورد ارزیابی قرار دهند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۹۶).

### فرآیند تعارض

فرآیند تعارض از دیدگاه صاحب نظرانی از قبیل رحیم، توماس، پوندی<sup>۳</sup> و رابینز قابل بررسی است. در این پژوهش ما فرآیند تعارض را از دیدگاه رحیم تشریح خواهیم کرد که پایه نظری تحقیق حاضر می باشد. فرآیند تعارض از نظر ایشان شامل پنج مرحله می باشد:

- ۱- شرایط قبلی / ۲- تغییرات رفتاری / ۳- تشکیل ساختار / ۴- فرآیند تصمیم / ۵- پس آیند تعارض.

- اولین مرحله: شرایط قبلی است. یعنی شرایطی که در فرد یا گروه دقیقاً قبل از وقوع تعارض وجود دارد این شرایط به طور طبیعی، رفتاری، ساختاری و مردمی هستند. شرایط رفتاری به شخصیت ها، فلسفه ها و گرایشات گروه های درگیر تعارض مربوط می شود. شرایط مردمی به متغیرهایی از قبیل سن گروه های درگیر تعارض، جنس، تحصیلات و حق تصدی در سازمان آن ها مربوط می شود.

- دومین مرحله: یعنی تغییرات رفتاری بعد از این که تعارض شروع می شود رخ می دهد و به رفتار پرخاشگرانه توام با یک نگرش تقویتی مربوط می شود. توجه گروه از دست یابی به اهداف، بر غلبه یافتن صرف منجر می شود قدرت نسبی مورد آزمون قرار می گیرد و خصوصیات و ادراکات تغییر می کند. به این ترتیب رفتار مشارکتی آینده را مشکل تر می کند در این مرحله گروه های درگیر تعارض یکدیگر را دشمن می شمارند و برای گروه ها عجیب نیست که یکدیگر را به عنوان کلیشه ای منفی توصیف نمایند. همچنان که گروه های متعارض در تعاملات خود سخت تر می شوند.

- سومین مرحله: یعنی تشکیل ساختار رخ می دهد بدین معنی که گروه ها برای تعاملات خود متکی به قوانین و ارتباطات مکتوب می شوند. غالباً در این حالت گروه ها یکدیگر را به جای نام های آشنا با عنوان های رسمی مورد خطاب قرار می دهند. به عبارت دیگر، تعارض، نمادی و تا حد زیادی رسمی گردد.

- چهارمین مرحله: فرآیند تصمیم گیری می باشد که در آن گروه ها یک فرآیند یا ساختار جانشین از تصمیم گیری اتخاذ می کنند تا جای روش های معمول را بگیرد، مثلاً تعارض مدیریت با نیروی کاری به جای بحث دوستانه و موافقت عمومی اغلب توسط مذاکره و یا حتی داوری حل می شود.

3. Daft

4. Schmidt

1. Pandy

- بالاخره پنجمین مرحله و یعنی پس آیند تعارض، بعد از این که تعارض برطرف شود روی می دهد و اگر یک گروه در یابد که یک گروه بازنده است این مرحله می تواند تلخ ترین و رنج آورترین مرحله باشد(مشکی، ۱۳۷۷).

### سطوح تعارض

تعارض در طول تاریخ در نهاد خانواده، در مدرسه، دانشگاه و محیط کار سرکوب شده است. تعارض می تواند درون فردی، بین فردی، بین گروه ها و یا سازمان ها اتفاق افتد(برومند، ۱۳۸۷). در سازمان در کلیه سطوح روان شناختی یا جامعه شناختی قرار دارد می توان آن را در به عنوان زیر تقسیم کرد:

• **تعارض درون فردی:** این نوع از تعارض هنگامی به وقوع می پیوندد که خواسته ها، انتظارات، اهداف و به طور کلی انتخاب های انطباق ناپذیر و ناسازگار و احکام الزام آور در پیش روی فرد قرار گیرد. چنان چه فرد در مورد آن چه از او انتظار می رود تردید داشته باشد، یا انتظارات و خواسته ها از کار فرد متباین باشند، یا از فرد بیش از توانش موقع انجام کار و مسئولیت باشد، زمینه برای بروز تعارض درون شخصی آماده است. غالباً این نوع از تعارض بر چگونگی واکنش افراد در مقابل سایر انواع تعارض سازمانی تاثیر می گذارد. تعارض درون فردی، به سبب ناکامی ها، دوگانگی ها، انگیزه ها یا هدف ها، تضاد نقش، تضاد ارزش ها، باورها و ادراکات پدید می آید و ارتباط نزدیکی با تئیدگی یا فشار روانی دارد(قاسمی، ۱۳۸۲).

تعارض درون فردی(فرد با خود) به سه صورت وجود دارد که عبارت هستند از:

۱- خواستن - خواستن(جاذب- جاذب): شرایطی که انسان بر سر دو راهی قرار می گیرد و هر دو راه برایش از جاذبه ای مساوی برخوردار باشد. در چنین حالتی شخص ناچار است پس از مدتی فقط یک راه را برگزیند، به این دلیل با نوعی باختن و یا ناکامی مواجه می شود.

۲- نخواستن - نخواستن(دافع- دافع): شخص در شرایطی قرار می گیرد که از میان دو راه موجود باید یکی را انتخاب کند، در حالی که هیچ کدام مطلوب او نیست.

۳- خواستن - نخواستن(جاذب- دافع): یعنی حالت کسی که از دو راه موجود فقط یکی را می پسندد، ولی تا آخرین لحظه ای که موضوع آشکار نشود نمی داند به خواسته اش خواهد رسید، یا آنچه را که نمی خواهد باید تحمل کند.

• **تعارض بین فردی:** در این نوع تعارض افراد مجموعه درگیر در تعارض تلقی می شوند و در زمانی آغاز می شود که یک فرد رفتار دیگر را به هر طریق آزاردهنده، تحریک کننده یا دردرس آفرین می یابد(توماس، ۱۹۷۶). به عبارتی، به ناسازگاری و عدم توافق یا اختلاف بین دو یا چند نفر گفته می شود(رحیم، ۲۰۰۱). تعارض میان فردی بین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیدن به هدف هایی هستند که معمولاً تحت شرایطی که در حال حاضر حاکم است در آن واحد قابل حصول نمی باشد. این نوع از تعارض به علت تفاوت های شخصیتی، فشارهای ناشی از نقش، ناکامی ها، سوء تفاهم ها و ارتباطات نارسا پدیدمی آید(قاسمی، ۱۳۸۲).

• **تعارض درون گروهی:** این نوع از تعارض، هنگامی رخ می دهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کاری خود(یا سایر گروه ها) تحت فشار قرار می گیرند مثلاً، یک فرد ممکن است به خاطر تخطی از هنجارهای گروه یا نادیده گرفتن آن ها، توسط گروه کار خود تنبیه شود که منظور برخوردهای میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرآیندهای درون گروهی اثر می گذارد(توماس، ۱۹۷۶).

• **تعارض میان گروهی:** شامل سیستم روابطی است میان دو گروه یا بیشتر از مردمی که دارای هدف های ناهمسانند. تعارض بین دو گروه هنگامی پدید می آید که یک گروه نسبت به سایر گروه ها در موقعیت، وضعیت یا موضع بهتری قرار گیرد و در واقع نوعی رفتار بین گروه های سازمانی است، هنگامی که عده ای خود را متعلق به یک گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع رسیدن آن ها به هدف و مقصودشان می شوند. این نوع تعارض رایج ترین آن در سطح سازمان هاست که گاهی اوقات بسیار شدید، کاهنده انرژی و پرهزینه است و هدایت آن برای مدیران مشکل می باشد زیرا ممکن است مدیر خود به یکی از گروه های در حال تعارض تعلق داشته باشد(قاسمی، ۱۳۸۲).

• **تعارض بین سازمانی:** از دیدگاه نالتی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۳ چنانچه سازمان های مختلف با یکدیگر در حال تعارض باشند به آن تعارض بین سازمانی می گویند که اغلب زمانی رخ می دهد که سازمان ها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای به دست آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می کنند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷).

### انواع تعارض از دیدگاه های مختلف

تعارض از دیدگاه والتون<sup>۲</sup> (۱۹۶۹): تعارض ها را به سه دسته تقسیم می کند که هر کدام با سطحی از تنش شناخته می شوند که شامل تعارض با تنش سطح پایین، تعارض با تنش سطح متوسط و تعارض با تنش سطح بالا است که هر کدام دارای اثرات متفاوتی برای عملکرد پرسنل و یا ایجاد انگیزش در رفتار سازمانی است.

**تعارض های دارای تنش سطح پایین<sup>۳</sup>:** این نوع از تعارض ها منجر به دور ماندن از اطلاعات، کاهش فعالیت، انگیزش پایین، کناره گیری و عزت گزینی می شود و فرد را به سوی نتایج نامطلوبی هدایت می کند.

**تعارض های دارای تنش سطح متوسط<sup>۴</sup>:** این گونه از تعارض از این جهت دارای اهمیت است که امکان بررسی و جمع آوری اطلاعات مناسب را فراهم می سازد و نقش کاتالیزور را برای حل مشکلات ایفا می کند و انگیزه قوی تری را برای اصلاح موقعیت سازمانی به همراه دارد. مدیریت تعارض در قالب حل مسئله امروزه به صلح و ثبات و افزایش سطح رضایت مندی پرسنل، التزام و تعهد و تشریک مساعی در سازمان ها شده است.

**تعارض های دارای تنش سطح بالا<sup>۵</sup>:** این نوع تعارض توان، ظرفیت و انگیزش فرد را برای تفسیر، پردازش و ارزیابی اطلاعات کاهش داده، وضعیتی را به وجود می آورد که دستیابی به توافق مجدد و تصمیم گیری مطلوب را غیرعملی می سازد، این گونه تعارض ها که توأم با پرخاشگری و کنش متقابل دفاعی است به تأثیرگذاری کم و نتایج کاملاً مخرب از جمله عملکرد ضعیف و مشکلات سلامت و بهداشت روانی در سازمان منتهی می گردد. تعارض های دارای تنش سطح بالا و پایین بیش از آن که برای سازمان ها مفید باشند به آن آسیب می رسانند، در حالی که تعارض های دارای تنش متوسط برعکس عمل می کنند زیرا تعارض که تنش زدایی کمتری دارد برای ایجاد انگیزش، خوش بینی، برقراری نظم، بهبود عملکرد و پیشگیری از بروز اختلالات روان تنی موثر واقع می شود. تعارض های با تنش سطح متوسط بهترین نوع می باشند که تاکنون مورد بحث قرار گرفته است که وقتی در سازمان حفظ شود، منجر به افزایش کارایی در رضایت شغلی پرسنل می شود، از این جهت بین رضایت شغلی بالا و تعارض همبستگی معکوس وجود دارد، زمانی که سطح تنش بالا باشد، بلافاصله منجر به ممانعت و اختلال در نظم امور سازمانی شده و به صورت یک جریان تطبیق یابنده به سوی تنش زدایی حرکت می کند و به گونه ای پیوسته موثر واقع می شود، از این رو طبق نظریه والتون تعارض هم به صورت یک دوست و همراه و هم به صورت یک دشمن بالقوه سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد (ون دی ولیرت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷، به نقل از ذوالفقار و سعدی پور، ۱۳۸۷).

**تعارض از دیدگاه میلر<sup>۷</sup>:** سومین تعارض را براساس نیروهای که بر فرد وارد می شوند به سه دسته نزدیکی - نزدیکی، دوری - دوری، دوری - دوری طبقه بندی می کند.

**تعارض نزدیکی - نزدیکی:** فرد خود را در مقابل دو هدف یا دو انتخاب دلپذیر ولی مغایر می بیند. در چنین وضعیتی فرد در بیش از یک نیروی مثبت قرار دارد. به عنوان مثال وقتی معلم دانش آموزان را با دو نوع فعالیت آموزشی نظیر حل مسائل ریاضی با کامپیوتر و کار در آزمایشگاه مواجه می سازد، اگر هر دو فعالیت آموزشی برای یادگیری دانش آموزان مؤثر و دارای جذابیت یکسان و دستیابی به هر یک از آن ها برای دانش آموزان امکان پذیر باشد در این صورت فاصله روانی

1. Nulley

2. Walton

3. Low tension- level conflicts

4. Moderate level of tension conflicts

5. High level of tension conflicts

1. Vandevliert

2. Miller

یکسان بوده و در چنین وضعیتی نیرویی که به فرد وارد می شود یکسان است و دستیابی به هر یک از آن ها مستلزم از دست دادن دیگری است در این صورت فرد نمی تواند تعارض را حل کند.

**تعارض دوری-دوری یا تعارض احتراز-احتراز:** این تعارض زمانی ایجاد می شود که شخص مجبور است مابین دو راه از نظر وی نامطلوب می باشد، یکی را انتخاب کند مانند شرایطی که در آن فرد اگر شخصی را که مقررات را رعایت نکرده، معرفی نکند، اخراج خواهد شد. در این نوع از تعارض فرد خود را در مقابل دو هدف یا دو انتخاب نامطلوب می بیند و در میدان نیروهای منفی قرار دارد مانند موقعیتی که در آن معلم و مدیر مدرسه دانش آموزان را به اخراج از مدرسه تهدید کنند و او بخواهد از آن ها دوری جوید، اگر چه رفع دوری- دوری به سادگی امکان پذیر نیست و تعارض پایدار است. فرد می تواند با ترک میدان، به رفع تعارض بپردازد و به عبارت دیگر در چنین تعارضی راهی را برمی گزیند که فاصله روانی او از هر جهت افزایش یابد..

**تعارض نزدیکی- دوری:** اغلب نظریه پردازانی که به بحث پیرامون تعارض پرداخته اند عمدتاً بر سه نوع تعارض تاکید دارند(دیدرو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ون دی ولیرت، ۱۹۹۷، گرین برگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). در این تعارض که قبلاً از دیدگاه میلر و دیگران به مورد بحث قرار گرفت فرد خود را در مقابل یک هدف دلپذیر و یک هدف نامطلوب می بیند. در این گونه تعارض فرد بین دو میدان مثبت و منفی قرار دارد مانند معلمی که دانش آموزان را مکلف می سازد که تکالیف را در مهلت مقرر ارائه دهند اما خود تکالیف و اوراق امتحانی را دیر برمی گرداند یا بر تفاوت های فردی دانش آموزان تاکید می کند اما فقط به افراد خاصی توجه می کند، این تعارض مانند دیگر تعارض ها معلول تنش، ارزش ها و فاصله روانی است، این نوع تعارض نسبتاً پایدار است و در محیط آموزشی و در رفتار معلمان با دانش آموزان بیشتر قابل استفاده است. از نظر میلر از مهم ترین انواع تعارض در انسان می توان به تعارض نزدیکی- دوری اشاره کرد. این نوع از تعارض زمانی ایجاد می شود که فرد در راه رسیدن به هدف همزمان دچار ترس و امید باشد، مثل این که به شیرینی علاقه مندیم اما می ترسیم که چاق شویم. در این نوع از تعارض، فرد دچار دو سوگرایی می شود. میلر<sup>۳</sup>(۱۹۴۴، ۱۹۵۹) موفق گردید بر اساس مفاهیم سائق و عادت، اصولی ارائه دهد که به خوبی تعارض نزدیکی- دوری را توصیف کند(خدایپناهی، ۱۳۸۵).

**تعارض از دیدگاه رایبیز(۱۳۸۸):** انواع تعارض را به چند دسته زیر تقسیم بندی می کند که عبارت است از:

**تعارض بنیادین:** به زغم هل ریگل<sup>۴</sup>(۱۹۹۸) تعارض های معمول در محیط کار به دو دسته اصلی تعارض بنیادین و تعارض احساسی/عاطفی تقسیم می شود که برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه ای و تعارض شناختی تقسیم می کنند. تعارض بنیادین به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایت ها یا هدف هایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی به آن ها بروز می کند، برای مثال عدم توافق با رئیس بر سر برنامه عملی که باید به اجرا در آید.

**تعارض احساسی/عاطفی:** تعارضات ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را بر می انگیزد(رضائیان، ۱۳۸۹).

**تعارض از دیدگاه چن:**<sup>۴</sup>(۱۹۹۵-۱۹۹۴) به دو نوع تعارض در محل کار اشاره می کند. تعارض وظیفه ای یا تعارض شناختی: به مفهوم عدم توافق در میان اعضای تیم درباره محتوای تصمیم شان می باشد و تفاوت های نظرات و عقاید را در بر می گیرد. تعارض رابطه ای یا تعارض احساسی: ناسازگاری بین فردی است و نوعاً شامل تنش، حساسیت زیاد و خصومت میان اعضاء تیم می باشد..

### حراست پشتوانه ای محکم برای سلامت جامعه اداری:

وظیفه اصلی حراست، مواظبت از سلامت سازمان است؛ چراکه هر سازمانی جهت نیل به اهداف خود به سلامت درونی و بیرونی نیاز دارد. از آنجاکه سلامت هر سازمان همواره در معرض آلودگیها و تهدید های درونی و نفوذی است، برای حفظ سلامت و پیشگیری از

<sup>1</sup>.Didero

<sup>2</sup>.Greenberg

<sup>3</sup>. Hellriegel

<sup>4</sup>. Chan

مجتبی قناعتی: نقش حراست در کاهش تعارض های سازمان شهرداری ها (مورد مطالعه شهرداری آباده)

آلودگیها نیازمند سیستمی هستیم که با دقت زیاد اولاً: از نفوذ آفت ها به داخل سیستم جلوگیری کند. ثانیاً: با تشخیص و شناخت آفت های درونی، زمینه های علاج به موقع و سلامت سازمان را فراهم سازد. بنابراین حضور حراست در عرصه فرآیندهای سازمانی، همواره در جهت دستیابی به دو هدف عمده زیر است:

3- هدف کلان و راهبردی: حفظ و ارتقای توان حفاظتی و امنیتی سازمان به منظور پیش برد اهداف سازمان.

2- اهداف عملیاتی: همراهی و مساعدت مدیران با ارائه مشورتهای موثر و اطلاع رسانی به موقع، اعمال نظارتها و انجام اقدامهای موثر جهت حفاظت همه جانبه از ایمنی و سلامت منابع سازمان حراست به عنوان چشم مدیر در سازمان و با توجه به اشراف اطلاعاتی که به مجموعه دارد میتواند مشاور خوبی برای مدیریت محسوب شود. البته بسیار روشن است که مسئولین حراست، زمانی میتوانند در این خصوص موفق باشند که از علم، تخصص، درایت و روشن بینی خوبی برخوردار باشند. اداره حراست بمنظور حفظ اصول و تعمیق ارزشهای نظام مقدس جمهوری اسلامی و ایجاد نظم و انسجام در ایجاد نظام تشکیلاتی سازمان فعال تا ضمن ارائه پیشنهاد و راهکارهای مناسب هرگونه انحرافات و تخطی را در امور اجرایی را کشف نماید و در سریعترین زمان به اطلاع مسئولین و مراجع ذیصلاح ارسال نماید.

سه نقش اساسی حراست به منظور پیشگیری از وقوع تخلف ها در سازمان به شرح زیر می باشد:

اول: نقش هشدار دهنده یا پیشگیری کننده

دوم: نقش اصلاح کننده یا درمان کننده

سوم: نقش جداکننده از سیستم (حاجی زاده، ۱۳۹۳)

این وظیفه خطیر حراست از جهاتی شبیه به نهادهای بهداشتی درمانی است چنانچه این نهاد در ابتدا سعی بر آن دارد که ابتدا از هر آلودگی و بیماری پیشگیری نماید و در مرحله بعد اگر احتمالاً کسی آلوده شد او را درمان نماید و در نهایت اگر دو روش قبلی موثر واقع نشد او را همچون یک عضو مرده و فاسد شده بدن از سیستم جدا کرده و دور بیاورد، چنین نقشی را حراست در سازمان ایفا می کند. حراست در هر سازمان با پیش بینی نوع تخلف ها و جرایمی که ممکن است در آن سازمان به وقوع بپیوندد سعی می کند به انحاء مختلف، چشم و گوش کارکنان آن سازمان را به روی دام ها و کمین های سر راه گشوده و آنها را هوشیار و آگاه سازد.

✓ پیشنهادهای مدیریت حراست در جهت کاهش بروز عوامل سازمانی ترویج فساد در سیستم:

الف: شفاف سازی قوانین.

ب: استقرار نظام های سنجش عملکرد کارکنان.

ج: شایسته سالاری در عزل و نصب ها.

د: مشارکت دادن کارکنان در اداره امور.

و: ملزم ساختن واحد ها به پاسخگویی (حاجی زاده، ۱۳۹۳)

### ضرورت وجودی حراست در دستگاههای کشوری

بنا بر بنیان ها و آرمانهای انقلاب و نظام جمهوری اسلامی ایران و ماهیت واقعی و عملکرد بیش از سه دهه از عمر با برکت آن در حوزه ها و عرصه های مختلف که بر همگان آشکار می باشد، به ویژه آن که نظام استکباری و هیمنه ی سلطه گران را در تمامی عرصه ها به چالش کشیده است، دشمنان و بد خواهان نظام چنین رویکرد و روندی را بر نتابیده و به طور مستمر در حال توطئه چینی و اقدام خصمانه و همه جانبه علیه آن بوده و هستند. با عنایت به نقش و تاثیر جمهوری ایران در عرصه های بین المللی و افکار عمومی مردم جهان که موج بیداری اسلامی در برخی کشور های منطقه و شمال آفریقا، نمونه ای از آن می باشد و باعث رسوائی و در خطر افتادن منافع سلطه گران شده است، به نظر می رسد این موضع و رویکرد خصمانه دشمنان همچنان با توسعه و پیشرفت جمهوری اسلامی ایران افزایش یافته و با نقشه ها و توطئه های مختلف در صدد مقابله با آن می باشند که در این ارتباط، می توان به برخی آثار ناشی از اقدامات خصمانه دشمنان نظام اسلامی ایران، بویژه تحرکات و اقدامات کند کننده رشد و توسعه کشور، تشدید تحریم های همه جانبه، تخریب ضربه زدن به زیر ساخت های علم و فناوری، حذف فیزیکی اندیشمندان و دانشمندان تاثیر گذار در رشد و شکوفائی صنعت صلح آمیز هسته ای، بهره گیری از روش های جنگ نرم در محیط های اداری و اجرائی کشور، دامن زدن به کاستی ها و نارسائی های دستگاههای اجرائی و نیز برخی نارضایتی های صنفی، اخلال و کارشکنی در روند امور اجرائی کشور و



خدمات رسانی به مردم و... اشاره کرد. از سوئی، وجود برخی عوامل و زمینه‌های داخلی برای تاثیر گذاری، دست اندازی و سوء استفاده از منابع و امکانات دستگاههای اجرائی کشور، همچنین، آسیب‌های موجود در حوزه‌های کارکنان، اسناد و مدارک طبقه بندی شده، اموال و امکانات فیزیکی و داده‌های اطلاعاتی یا دیتا‌های موجود در سامانه‌های رایانه‌ای و بانک اطلاعاتی دستگاههای دولتی و عمومی و غیر دولتی، اهمیت و نقش حراست و صیانت همه جانبه از نظام مقدس جمهوری اسلامی را در همه شرایط کنونی دو چندان می‌نماید.

### سلامت اداری در شهرداری آمل

شهرداری آمل از بدو تاسیس در سال ۱۳۰۴ سلامت اداری را در دستور کار خود قرار داده که با تشکیل شورای اسلامی شهر در سال ۱۳۱۸، این امر قوت بیشتری یافته است چرا که اولین گام جهت ایجاد نظام سلامت اداری در هر سازمانی نیازمند مدیری توانا و سالم می‌باشد. به همین منظور ضمن جذب و بکارگیری نیروهای کارآمد، شایسته، مومن و متعهد در تمامی واحدها و سازمانهای وابسته اقدامات و برنامه‌های ذیل را به مرحله اجرا درآورده است:

شفاف سازی قوانین و مقررات و آئین نامه‌ها  
ترویج ارزشهای دینی، اخلاقی و اصولی رفتار سازمانی  
شایسته سالاری در عزل و نصبها  
مشارکت دادن کارکنان در اداره امور  
پاسخگویی بدون تبعیض به درخواست خدمات مراجعین  
متناسب نمودن پرداختها با عملکرد افراد  
برگزاری کلاسهای آموزشی و توجیهی مختلف  
تقویت واحد حراست در راستای انجام ماموریتهای محوله  
شناسایی و اقدام قانونی در قبال مرتکبین فساد  
ملمز نمودن کارکنان به رعایت حقوق شهروندی

### نتیجه گیری

امروزه یکی از مسایل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تعارض یکی از مشکل‌ترین و در عین حال مهم‌ترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود از آنجا که از دیدگاه اسلام و بسیاری از صاحب نظران رفتار سازمانی مدیریت رفتارهای افراد تحت تاثیر باورها و ارزش‌های آنها شکل می‌گیرد، برای اصلاح رفتارهای آنان، کاهش تعارضات و سلامت نظام اداری در گام اول باید نگرش‌ها و باورهای دینی، از جمله خد امحوری، آخر نگرایی، مسئولیت پذیری، صداقت، و امانت داری را در آنها تقویت کرد. همچنین با توجه به نقش فراوان نیروی انسانی بر سلامت سازمانی و کاهش تعارضات و نگرش دو بعدی اسلام به انسان، ضروری است اولاً با اصلاح نظام حقوق و دستمزد نیازهای مادی و معیشتی کارکنان را برطرف ساخت؛ ثانیاً با برنامه‌های آموزشی - تربیتی زمینه‌های تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم آورد. با اعمال رویه‌های عادلانه در توزیع جبران خدمات و برخورد عادلانه در روابط متقابل شخصی و احترام به کارکنان، می‌توان زمینه بهبود عملکرد و ارتقای خلق و خوی کاری کارکنان در محیط کار را فراهم آورد. در اسلام مناصب اداری و حکومتی امانت‌های الهی‌اند؛ بنابراین، در انتخاب و واگذاری امور اداری به اشخاص باید صلاحیت و شایستگی آنها برای تصدی مشاغل، رعایت گردد. یکی از عوامل مؤثر بر اصلاح رفتار کارکنان، روش زندگی مدیران عالی سازمان‌ها و رهبران جامعه است. به همین دلیل اسلام بر ساده زیستی مسئولان و خانواده آنها تأکید می‌ورزد. با توجه به نقش محوری مردم در سلامت نظام اداری باید زمینه‌های مشارکت آنان در سیاست گذاری و اداره امور جامعه فراهم آید. در اسلام حتی پس از انتخاب افراد متخصص و متعهد به منظور پیش‌گیری و حفظ سلامت دستگاه‌های اداری، از سازوکارهای نظارتی چند گانه شامل نظارت مدیران بر عملکرد کارکنان، نظارت کارکنان بر مدیران، نظارت مدیران عالی بر مدیران سطوح پایین تر نظارت همگانی افراد، احزاب و گروه‌ها بر عملکرد دستگاه‌ها، استفاده می‌شود. همچنین ضروری است با ترویج فرهنگ نقد و انتقاد پذیری مدیران و ایجاد فضای آزاد رسانه‌ای و اطلا عرسانی زمینه‌های عملکرد شفاف سازمان‌ها و نهادهای

مجتبی قناعتی: نقش حراست در کاهش تعارض های سازمان شهرداری ها (مورد مطالعه شهرداری آباده)

دولتی را فراهم آورد. امید است با تحقق کامل سلامت اداری از هر حیث ضمن ایجاد سازمانی سالم به تبع آن جامعه ای آرمانی و اسلامی تشکیل تا زمینه ظهور حضرت بقیه الله الاعظم فراهم گردد. همچنین در راستای بهبود سلامت اداری و کاهش تعارضات، به مدیران حراست و کارکنان شهرداری ها موارد زیر پیشنهاد می شود.

شناخت ویژگی های شخصی خود: مدیران باید بدانند چه موضوعاتی سبب برانگیخته شدن خشم و عصبانیت آن ها می شود اگر چه که شاید نتوانند مانع واکنش های خود شوند. اما قادر خواهند بود نتایج رفتار خود را تعدیل کنند.

شناخت ویژگی های شخصی دیگران: این که چه عواملی سبب خشم و ناراحتی دیگران می شود. سریعاً به موقعیت های تعارض واکنش نشان دهید.

به تجزیه و تحلیل شرایط و روابط بین افراد بپردازید و عوامل ایجادکننده تعارض را شناسایی کنید.

تمام تعارضات دارای اهمیت و تاثیرگذار بر روابط افراد و کار سازمان نیستند تنها به تعارضات مهم، توجه نشان دهید.

در مورد تعارضات جدی و مهم سریعاً دخالت کنید.

انگیزه های افراد درگیر تعارضات را شناسایی کرده و به دنبال این باشید که چرا افراد در موقعیت های تعارض قرار گرفته اند و محرک آن ها چیست؟

به عنوان یک مدیر-رهبر، افراد را درگیر حل و مدیریت تعارض کنید(آن ها را کنار نگذارید).

محدودیت های خود را در مدیریت تعارض بشناسید، گاهی لازم است برای حل تعارضات از شخص سومی خارج از سازمان کمک و یاری بگیرید.

مدیریت تعارض را به دیگران بیاموزید، تجربیات و دانش خود را در اختیار دیگران نه تنها در سازمان خود بلکه دیگر سازمان ها قرار دهید(آرچر و کامرون، ۲۰۰۹).

## منابع

- امیرخانی، ا.، و صفی خانی، ر. (۱۳۹۵). بررسی نقش توسعه دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی (مطالعه موردی: اعضای هیات علمی و غیرهیات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری). مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۱۳۷-۱۵۲. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=318263>
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). **مدیریت تعارض**. تهران: نشر دانشگاه امام حسین (ع).
- برومند، زهرا. (۱۳۸۵). **رفتار سازمانی (رشته مدیریت)**. تهران: دانشگاه پیام نور.
- حاجی زاده، محمدعلی، ۱۳۹۳، سلامت اداری با نگاه بررسی نقش حراست در سلامت اداری، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی آباد، <https://civilica.com/doc/327517>
- خدایپناهی، محمدکریم. (۱۳۸۵). **انگیزش و هیجان**. تهران: انتشارات سمت.
- درگاهی، حسین و همکاران. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط. **مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)**. دوره ۲ شماره ۱، صص ۶۳-۷۲.
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۷۴). **تئوری سازمان و طراحی ساختار**. (ترجمه، پارسائیان و اعرابی)، تهران: موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی. ذوالفقار، محسن و سعدی پور، اسماعیل. (۱۳۸۷). علل بروز تعارض در رفتار معلمان و ارتباط آن با پیشرفت تحصیلی، انگیزش پیشرفت و ویژگیهای روان- تنی دانش آموزان سال اول دبیرستان های پسرانه شهر تهران: **فصلنامه تعلیم و تربیت**. شماره ۱۱.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۸). **مبانی رفتار سازمانی**. (ترجمه، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). **مدیریت تعارض و مذاکره**. تهران. نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۷). **ارتباطات انسانی**. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- قاسمی، علی. (۱۳۸۲). **رابطه سبک های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس شهرستان یاسوج**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- مشکبی، اصغر. (۱۳۷۷). **مدیریت رفتار سازمانی**. چاپ اول. تهران: انتشارات ترمه.

- Callanan, Gerard, A and Ben zing Cynthia and perri, David. (2006). Choice of conflict Handling strategy. A matter of context. The journal of Psychology. Vol.160.Iss.3.p.2690.
- Jon, onishi, & Ryan, E. Blis. s. (2006). in search of asian ways of managing conflict. A comparative study of japan. Hong kong, Thailand and Vietnam, international journal of conflict management . vol. iv. pp. 203-225.
- Macconnon, shay & Margaret. (2008). conflict management in the workplace. 3rd. oxford. vk. How to book. available at giaga pedia.com.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). Organizational behavior: key concepts, skills & best practices.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict. First-order factor model and its invariance across groups. Journal of applied psychology, 80, 122-132.
- Schermerhorn, J., & R. Hunt J., & G. Osborn. N. (2004). Organizational Behavior John Wiley.
- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 220-234.
- Thomas, K. W. (1976). conflict and conflict management. In M. D. Dunette (ed). Handbook of industrial and organization psychology Chicago: Rand MC Nally.
- Thomas, K. W & kilman, R. H. (2001). Conflict mode in strument profile and interpretive report. Newyork: xicom Inc.
- Walton, Richard. (1987). Managing conflict, interpersonal Dialogue and thired-party Roles, Addidon- wesley pub.