

# مدیریت تعارض

مروّضی گرمی

دانشجوی دکتری تربیت مدرس و کارشناس توسعه منابع شرکت واگن پاریس

احمد گودرزی

مدیر امور توسعه منابع انسانی شرکت واگن پاریس

**چکیده:** امروز صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمانها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست.

از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیر است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. در این مقاله سعی شده است با ارائه مفهوم تعارض، سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت تعارض، رابطه تعارض و عملکرد، اجتناب‌ناپذیری تعارض عمودی، تعارض افقی، منابع ایجاد تعارض.

## ۱- مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض

بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمن‌میدل شده است. لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا

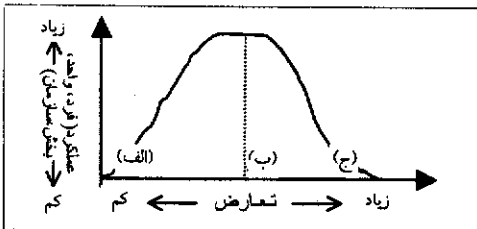
سازماندهی آن برای حل تعارض، جایی که رخ می‌دهد است (اسلوکام، ۲۰۰۲).

## ۲. رابطه تعارض و عملکرد

همان طور که بیان شد تعارض ذاتاً امر منفی نیست، چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت و سازنده نیز است. می‌توان رابطه بین سطح تعارض و عملکرد را به صورت زیر نشان داد.

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف)، (ب)، (ج) وجود دارد که بالاترین عملکرد در موقعیت (ب) است. در موقعیت (الف) سطح تعارض کم اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه عملکرد (فرد، واحد یا سازمان) کم است. ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی، منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان ایده‌های جدید. در موقعیت (ج) نیز که تعارض در سطح بالایی قرار دارد، عملکرد در سطح کم و تعارض از نوع غیر کارکردی است. ویژگیهای این موقعیت گسیختگی، عدم همکاری، هرج و مرج است.

تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی



شکل ۱. رابطه بین سطح تعارض و عملکرد (جونز و دیگران، ۲۰۰۰).

به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. (موسسه آکند ایسلند پیس، ۲۰۰۲)

تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است (تومی، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است. (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان USDA، ۲۰۰۲)

نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورت، ۲۰۰۲).

لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که «دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است» (موسسه آکند ایسلند پیس، ۲۰۰۲)

مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و

است موقعیت (ب) است که در آن تعارض در حد بهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. از ویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری، ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران، ۲۰۰۰).

می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض هنگامی سازنده است که:

- منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود
  - منجر به حل مسئله شود
  - افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند
  - موجب ارتباطات شود
  - به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند.
  - موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر دربارهٔ یکدیگر شود.
- و هنگامی تعارض مخرب است که:
- موجب تضعیف عزت نفس شود
  - توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد
  - موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
  - منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود (ارفورت، ۲۰۰۲).

### ۳. سطوح تعارض

به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارت‌اند از:

درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان

گروهی و درون سازمانی.

### ۱. تعارض درون فردی. این نوع تعارض در

درون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرد در جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف است که به سه صورت است:

#### الف) تعارض خواست - خواست. فرد

تلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر.

#### ب) تعارض اجتناب - اجتناب. فرد تلاش

می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانند فردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دو شغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.

#### ج) تعارض خواست - اجتناب. فرد باید در

مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانند قبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

### ۲. تعارض بین فردی. بین دو یا چند فرد رخ

می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنانکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است (اسلوکام، ۲۰۰۲).

### ۳. تعارض درون گروهی. شامل برخورد بین

برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

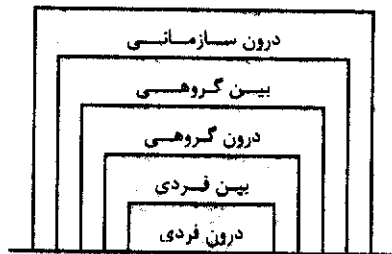
#### ۴. منابع ایجاد تعارض

تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی به وجود می‌آید که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- اهداف و افقهای زمانی ناسازگار: عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف بخشهای مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.
- تداخل اختیارات: زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.
- سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ: اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.
- وابستگی متقابل وظایف: هنگامی که افراد، گروهها یا بخشهایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند.
- منابع ناکافی: هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض ایجاد شود.
- مغایرتهای منزلتی: این حقیقت که برخی افراد، گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر از افراد، گروهها و بخشهای دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض است (جونز و دیگران، ۲۰۰۰).

#### ۵. مراحل تعارض

بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجاد می‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت



شکل ۲. سطوح مختلف تعارض در سازمان (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵)

۴. تعارض بین گروهی. از آنجا که گروهها میل دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود.

۵. تعارض درون سازمانی. شامل تعارض و برخورد بین گروههاست که ممکن است به صورت یکی از شکلهای زیر باشد.

الف) تعارض عمودی: برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی نامیده می‌شود.

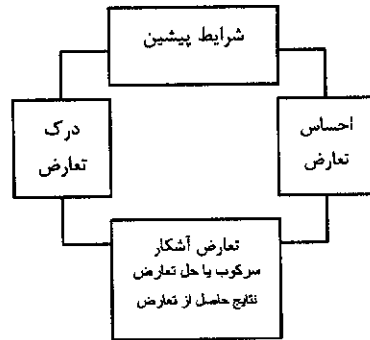
ب) تعارض افقی: تعارض بین کارکنان در سطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کنند.

ج) تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان صف احساس می‌کنند که مسئولیتشان از اختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

شکل ۲ نشاندهنده سطوح تعارض در سازمان است.

به هنگام تعارض آشکار، دو راه حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است. در این حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده تعارض داده نمی شود و فقط رفتارهای تعارضی آشکار کنترل می شود. دوم حل تعارض که در اینجا سعی بر اصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است. سرکوب، راه حل موقتی و سطحی حل تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است.

● نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چه راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد (شرمرهون و دیگران، ۱۹۹۷).



شکل ۳. مراحل ایجاد تعارض (شرمرهون و دیگران، ۱۹۹۷)

تعارض راهگشا باشد.

مراحل تعارض را می توان به ۶ مرحله تقسیم کرد.

- **شرایط پیشین:** شرایطی که به طور بالقوه تعارض را هستند.
- **درک تعارض:** زمانی که شرایط پیشین واقعاً به پایه ای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل شوند مرحله درک تعارض به وجود می آید البته این ادراک ممکن است فقط توسط یکی از طرفین تعارض صورت گیرد.
- **احساس تعارض:** تمایز بین مرحله درک تعارض و احساس تعارض مهم است. زمانی تعارض احساس می شود که به عنوان تنش مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به منظور کاهش احساسات ناخوشایند برانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، همه طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنند که نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند.
- **تعارض آشکار:** زمانی که تعارض به صورت آشکارا در رفتار ظهور کند.

#### ۶. مدیریت تعارض و سبکهای آن

همان طور که بیان شد تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه ای است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می دهد و از جنبه غیرکارکردی آن می کاهد و به جنبه های کارکردی آن می افزاید (جونز، ۲۰۰۰).

به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست (سازمان USDA، ۲۰۰۲).

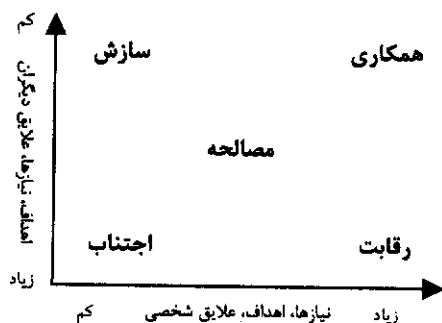
به طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبکها غالب است (هورنانگ، ۲۰۰۱).

را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند.

۴. همکاری: این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. از این رو ویژگی اصلی این سبک این است که مشارکت‌جویانه است.

۵. مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حلهای قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ، ۲۰۰۲).

اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف می‌توان از هر یک از این سبکها استفاده کرد. نکته ظریف مدیریت تعارض نیز همین‌جاست یعنی هنر به کار بردن سبک مناسب در موقعیت مناسب. از طرفی گفته شد که معمولاً در هر فرد یکی از



شکل ۴. سبکهای مختلف مدیریت تعارض (ورتیم ۲۰۰۲)

این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودار مشخص کرد محور افقی نمودار اهداف، علایق، نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف، علایق و نیازهای دیگران است. با ترکیبهای مختلفی از این دو محور سبکهای مختلف مدیریت تعارض به وجود می‌آید (اکستین، ۱۹۹۸).

در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به توضیح هر یک از سبکها پرداخته شود.

۱. رقابت: سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگیهای این روش این است که اولاً غیرمشارکت‌جویانه و ثانیاً قدرت مدار باشد. فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.
۲. سازش (تسلیم): این سبک نقطه مقابل رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرفنظر و چشم پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم مشارکت‌جویانه است.
۳. اجتناب: زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود

سبکهای فوق غالب است. به گفته مازلو (۱۹۸۲) اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل را به عنوان یک میخ ببینید (به نقل از اکستین، ۱۹۹۸).

اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شما حاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امر خواهید داشت. از این رو، بدین منظور باید استفاده از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیر سعی می شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هر سبک بیان شود:

۱. موقعیتهای مناسب برای به کار بردن سبک رقابت:

- زمانی که به تصمیمات فوری نیازمند هستید

- زمانی که می دانید که با شماست

- زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است

۲. موقعیتهای مناسب برای سبک سازش:

- زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد اما

برای فرد دیگر خیلی مهم است

- زمانی که شما می فهمید که اشتباه کرده اید

- زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و

شما بدانید که برنده نمی شوید

- زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه ای

دارد

۳. موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب:

- زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید

- زمانی که بستر مناسب نیست

- زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح

است

- زمانی که شما هیچ شانس برای برآورد

ساختن خواسته هایتان ندارید

- وقتی مسایل پیش پا افتاده است

- وقتی جمع آوری اطلاعات جایگزین

تصمیمات فوری می شود

- زمانی که دیگران می توانند تعارض به وجود

آمده را به صورت مناسبتری حل کنند

۴. موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری:

- وقتی شما نمی خواهید مسئولیت کامل

کاری را داشته باشید.

- وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد

- وقتی شما می خواهید تعهد افراد را به دست

آورید

- وقتی هدف یادگیری است

۵. موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه:

- زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این

را ندارند که باعث تعارض شوند

- وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر

هستند

- برای دستیابی به توافق موقت در

موضوعات پیچیده

- به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که

همکاری و رقابت موفقیت آمیز نیست

- وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه

مقتضی دست یافت (هورنانگ، ۲۰۰۲).

#### ۷. فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین

اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است، به گونه ای که

برخی معتقدند که درصد حل تعارض، تجزیه و

گفته می‌شود، هدف برد - برد است، در اینجا خواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک است و راهبرد حاکم، مشارکت حل مسئله متقابل و اطلاع رسانی صحیح است. این نوع مذاکره «ایجاد کننده ارزش» نیز نامیده می‌شود. به منظور اینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت موارد زیر ضروری است:

● خودتان را به سوی رویکرد برد - برد سوق دهید.

● برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن را برای خود روشن کنید.

● افراد را جدا از مشکلات ببینید.

توجه خود را کاملاً معطوف جریان مذاکره کنید، وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و از مهارت‌های ارتباطی به خوبی استفاده کنید.

گزینه‌هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و توجه خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید (ورتیم، ۲۰۰۲).

۲. میانجیگری: در این روش، شخص ثالث بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک کند.

۳. داوری: اگر در فرایند میانجیگری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه‌حلی برسند، آنگاه میانجی‌گری تبدیل به داوری می‌شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییر می‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه حل ارائه می‌دهد (پارادایم اسوسیت، ۲۰۰۲).

از آنجا که معمولاً برای طرفین تعارض حل

تحلیل آن است (موسسه آلتد ایسلند پیس، ۲۰۰۲).

در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داد شود.

- چه کسی در تعارض است؟ همان طور که گفته شد تعارض ممکن است بین افراد بایکدیگر، درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.

- منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن ناشی از کمبود منابع، رقابت، ناسازگاری اهداف و... باشد.

- سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در حد متوسط است؟ یا در حد بالاست و محتاج اقدام فوری است (پلانکت و آتنر، ۱۹۹۷).

پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به جل آن پرداخت. بدین منظور روش‌های مختلفی وجود دارد که برخی از آنها عبارت‌ند از:

۱. مذاکره: یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض راه‌حلهای مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است یابند (جونز و دیگران، ۲۰۰۰).

به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد: مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی

در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص در مقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد برد- باخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش، زور، تقلب و امتناع از اطلاع رسانی صحیح است. در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیز



سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارد از قبیل مذاکره، میانجیگری و داوری و مانند آن برای حل تعارض استفاده کرد.

#### مرجهها

1. Aland Islands Peac Institute (2002). Conflict mangement. Available from world wide web: <http://www.peace.aland.ficonflict.html>
2. Eckstein, Daniel (1998). Styles of conflict management. Available from world wide web: <http://www.encouragingleadership.com/conflict-management-html>
3. Encina, Gregorio billikopf (2002). Conflict management skills. Availavle from world wide web: <http://www.chr.Berkley.edu/ucce 50/ag-labor/7/ahor/13.htm>
4. Erfurt, Johm (2002). Dealing with conflict. Available from world wide web: <http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.html>
5. Hornung, Christy (2002). Conflict management techniques. Available from world wide web: <http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.html>
6. Jones, Gareth R; George, Jennifer; Hill, Charles W (2000). Contemprary management. Boston: McGraw-Hill.
7. Paradigm associates (2002). Managing conflict. Availabl from world wide web: <http://www.Paradigm.associates.Org/pardigm5.html>
8. Plunkett Warren R; Attner, Raymond

تعارض از طریق میانجیگری قابل قبولتر و ارجح است تا از طریق داوری. از این رو کسی که می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهند کار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه باید از تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هر دو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت که بی‌طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل تعارض ارائه داد (انسینا، ۲۰۰۲).

#### خلاصه

تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور می‌کند.

برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به طور کلی ۵ شیوه در این زمینه وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود. این سبکها عبارت‌اند از رقابت، اجتناب، سازش، همکاری و مصالحه.

نکته مهم آنکه هیچ یک از این سبکها مردود نیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت

- F (1997). Management. Ohio: South-Western college publishing.
9. Shermerhorn, John R; Humt, James G; Osbon, Richard W (1997). Organizational behavior. New York: John. Wiley.
10. Slocum, John (2002). Conflict management. Available from world wide web: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>.
11. Toomey, Stella ting (2002). Intercultural conflict management. Available from world wide web: <http://www.personal.anderson.ucla.edu>.
- richard.goodman/C4 web/mindful.html
12. USDA organization (2002). Understanding conflict management and ADA. Available from world wide web: <http://www.usda.gov/cprc/understand.html>.
13. Wertheim, E (2002). Negotiation and resolving conflicts: An overview. Available from world wide web: <http://web.cba.heu.edu/~ewertheim/interper,negot3.htm>.
14. Woodman, Richard W; Hellrigel, Don (1995). Organizational behavior. New-York: West Publishing Company





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی