



# شیوه‌های مدیریت در حل تعارضات سازمانی

تهیه و تنظیم: سعید خواجه‌ای

احساس رضایت و موفقیت ممکن است مفهوم شکست و نارضایتی برای طرف مقابل را در برداشته باشد.

«تامپسون» هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سرزند را تعارض می‌داند.<sup>(۱)</sup>

«مارشال دیماک» معتقد است که اگر شرایط تعارض اجتماعی، رقابتهای محدود (قانونی)، تمصبات تخصصی و روابط کارمند و کارفرما را کنار یکدیگر قرار دهیم می‌توانیم نتیجه بگیریم و این مسائل را در یک موضوع مشترک بدانیم، مدیریت مستلزم قدرت تشخیص منافع متعدد اجتماعی و خصوصی می‌باشد اگر چه مدیر شخصاً خود با افراد در تماس نباشد.<sup>(۲)</sup>

از نظر «دیماک» ریشه تعارض را می‌توان شکست در انجام اقداماتی دانست که برای همکاری ضرورت دارند، شکست در شناخت مشکلات گروههای دیگر، شکست در درک انگیزه‌های روانی و از همه مهم‌تر شکست در ایجاد سازمانی که در آن افراد قادر به کشف موارد توافق و عدم توافق باشند و در نتیجه بتوانند به توافق و یا سازش موثر برسند و عدم توانایی در مشارکت تمام قسمتهای سازمان در اداره امور که نتیجه آن عدم احساس تعلق افراد به سازمان است و این احساس را به وجود می‌آورد که همکاری افراد مورد توجه سازمان نیست، و بالاخره شکست در تامین منافع کارگر و کارفرما برعکس همکاری نقطه مقابل تعارضات است.

«ماری پارکر فالت» دید مثبتی از تعارض در سازمانها داشته و برخورد افراد را در سازمان سازنده و خلاق و بوجودآورنده نیرو و انرژی می‌پندارد. وی معتقد است در صورتیکه طرفین معارض طوری وارد قضیه شوند که همراه با

دانسته‌اند و این تصویری است اشتباه که بایستی با قدری تعمق گفت که تعارض نه تنها لازمه کار، بلکه عامل مولد در جهت پیشبرد اهداف در ساختار سازمانی نیز می‌باشد. به عبارت دیگر در صورتی که مدیر در محیط کار خود موفق به شناخت به موقع تعارض در سازمان گردد و از تکنیک‌های صحیح و مدیریت تعارض استعانت گیرد طبعاً می‌تواند از این عامل مولد در جهت ایجاد رقابت سالم و افزایش پیشبرد اهداف سازمانی استفاده مناسبی کند. چرا که باید خطرناکترین اثر تعارض را در پنهان کردن آن در درازمدت دانست و به طوری که واضح است خواسته یا ناخواسته، ماهیت آن برای افراد و گروههای ذینفع و قدرتمند آشکار و نمایان گردیده و احیاناً حیات سازمان را به خطر می‌اندازد که در این میان افراد ناظر نیز وارد معرکه شده و با قضاوتهای ناصحیح و نایجابی خود حساسیت و بحرانی کردن اوضاع را در صدد چندان می‌نمایند.

## مفاهیم کلی مدیریت تعارض:

برای شناخت مدیریت صحیح در کنترل تعارضات بین افراد و بین افراد و سازمان می‌بایستی به تعاریف و مفاهیمی که در خصوص تعارض شده توجه بیشتری کنیم، بطوریکه تعارض را در کوتاهترین تعریف «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» نامیده‌اند.

«میلر» معتقد است که کلاً تعارض از ناهماهنگی شدید منافع ناشی می‌شود و هرگونه

از بدو خلقت انسان تاکنون که پیشرفت غیرقابل تصویری در زمینه ارتباطات اجتماعی و تعاملات بین فردی و گروهی و تنوع فرهنگها و برداشتها بر منش افراد بوجود آمده است پدیده‌ای به نام رقابت، تضاد و تعارض پدید آمده و رفته رفته با ایجاد نگرشهای نوین انتظار می‌رود که این تعارضات در ابعاد گسترده‌تر در جامعه محیط کار و محل زندگی شکل تازه‌ای به خود گیرد.

تمام مسائلی که بنحوی منجر به ایجاد تضاد، رقابت و تعارض در بین افراد در سازمانها می‌گردند باعث شده تا افکار بسیاری از مدیران و افراد سازمان را تا حدود زیادی معطوف به خود نماید و نیز در مواقعی باعث نگرانی خاطر آنان گردد.

در آخرین بررسی‌های متخصصان پیرامون موقعیت تعارض در میان مدیران سطوح بالا و میانی سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمانی اداره امور تعارضات (مدیریت تعارض) از نظر اهمیت برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است و با آنکه مدیران حدوداً ۲۰٪ از وقت خود را صرف تعارضات می‌کنند هنوز به نظر نمی‌رسد که بتوانند همه تعارضات موجود در سطوح مختلف سازمان را تصور نمایند.

البته از دیدگاه عمومی تعارض را عامل وقفه‌دهنده و مانعی در جهت انجام امور

ایجاد افکار جدیدی برای رفع مساله برای طرفین باشد طبعاً تعارض منجر به ایجاد انگیزه‌های قوی و فرصتی جالب برای بروز افکار ابداعی و نیروهای سازنده و خلاق بوده و مطالعه و بررسی مشترک حقایق امور و روشن کردن اختلافات امری اساسی و ضروری به نظر می‌رسد و از همین نقطه نظر است که قانونی را تحت عنوان قانون موقعیت بیان داشته‌اند که در بخشهای دیگر مقاله بدان اشاره خواهیم کرد.

«لویس کورز» در کتاب «کارکردهای تعارض اجتماعی»<sup>(۳)</sup> حل تعارض را عاملی جهت رفع افتراق در روابط سازمانی دانسته و همواره معتقد است که تعارض عاملی است مثبت به جهت شناخت افراد در درون سازمان.

وی معتقد است که تعارض در درون گروه و بین گروهها در جوامع می‌تواند استقرار همکاری و روابط عادی که منجر به عدم خلاقیت و ابداع در سازمان می‌گردد جلوگیری کرده و تا حد امکان در جهت شناخت انگیزه‌های افراد در برابر اهداف سازمان و همکاران اطلاعات لازم را به مدیران منعکس می‌کند.

«گراس» در کتاب «سازمانها و مدیریت»، جریان همکاری و تعارض را مورد بحث و بررسی قرار داده و ضمن بحث درباره انواع و منابع تعارض و همکاری معتقد است که:

۱ - پدیده تعارض پدیده‌ای پیچیده بوده که ذاتی است و اتفاقی نمی‌باشد.

۲ - تعارض و همکاری پایه‌ای هم قرار داشته و دو پدیده مجزا به حساب نمی‌آیند. «گراس» تعارض را مخرب و اجتناب‌ناپذیر دانسته و معتقد است که اغلب تعارضات سازمان به صورت چندجانبه از منافع ظاهر می‌گردد که غالباً نمی‌توان آنها را در ترکیب سازمانی از علائق متضاد قرار داد و هر تضادی معمولاً مجموعه پیچیده‌ای از علائق و منافع را در بر دارد که هریک از تعارضات را می‌توان در نقطه متفاوتی در ترکیب فوق‌الذکر قرار داد و تنها از این طریق می‌توان برشها و جوانب و نیمرخهای آنرا روشن ساخت.

«دراکر»<sup>(۴)</sup> در کتاب «عصر عدم پیوستگی» خود معتقد است که صرفنظر از ماهیت و اهداف در هر سازمانی بین اهداف افراد و سازمان ممکن است همخوانی کاملی وجود نداشته باشد که این خود عاملی در جهت تعارض بین افراد و سازمان نامیده می‌شود. «دراکر» معتقد است که این

تعارض چه در گذشته و چه در آینده ادامه داشته و خواهد داشت و مهم این است که مدیران بایستی برخی از مسائل مربوط به وحدت را مورد بررسی و ارزیابی لازم قرار دهند.

افرادی با آگاهیها و تخصص‌های مختلف هرکدام همکاری خاصی را در جهت نیل به اهداف کلی انجام می‌دهند به این ترتیب دراکر در تئوری‌های اداری معتقد به تداوم است در واقع او برای توافق سازمانی مزایا و کارکردی قائل شده و می‌گوید که تعارض موجب می‌گردد که درصدی از عدم کارایی و سودآوری در پی یکدیگر در سازمان رخ دهد.

● مشارکت افراد موجب می‌گردد که مسایل با تفصیل بیشتر تجزیه و تحلیل شده و راههای بالنسبه جامع و کاملی ارایه شود.

● تعارض نه تنها لازمه کار، بلکه عامل مولد در جهت پیشبرد اهداف در ساختار سازمانی نیز می‌باشد.

● تعارض را در کوتاهترین تعریف «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» نامیده‌اند.

«توماس» در تعریف خود تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه و طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد. «رایبیتز» معتقد است که تعارض فرآیندی است که در آن شخص اول به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص دوم در رسیدن به علائق و اهدافش گردد.<sup>(۵)</sup>

مدیریت تعارض نیز بدین معنا تعبیر شده است که منظور بکارگیری صحیح تکنیک‌های حل تعارض در هنگام مواجهه با تعارض بوده و این نیست که خود از تعارض گریزان و هراسان گردد بلکه منظور شناساندن ضرورت برخورد صحیح مدیر در مسئله تعارض به جهت افزایش کارایی افراد در سازمان می‌باشد.

دیدگاهی که مدیران از تعارض داشته‌اند با دیدگاهی که در چندسال اخیر حاکم بر مدیریت سازمانهاست متفاوت می‌باشد بطوریکه مدیران

و افراد در قدیم در سازمانها معتقد بودند که تعارض:

۱ - اجتناب‌پذیر است.

۲ - حل‌نشده و غیرقابل ارزیابی در سازمان است.

۳ - معمولاً عامل تعارض، مدیران هستند.

۴ - تعارض جنبه مخرب برای سازمان داشته و ترمزی است جهت پیشرفت اهداف مدون سازمانی.

۵ - یکی از عمده وظایف مدیران رفع کامل تعارض در سازمان است.

در مقابل تفکرات اندیشمندان قدیم نظرات علمای مدیریت در چند سال اخیر نسبت به مساله تعارض شامل موارد ذیل است:

۱ - تعارض پدیده‌ای است اجتناب‌ناپذیر و جزو لاینفک سازمان است.

۲ - پدیده تعارض را می‌توان تا حدود زیادی به جهت رفع مشکل توسط افراد به کمک مدیر در درون سازمان رفع کرد.

۳ - عامل اصلی تعارض می‌تواند هر عاملی چون ساختار سازمان، تفاوت و تنوع در اهداف، تفاوت در ادراک و ارزشهای جنبه مثبتی برای سازمان داشته بطوریکه عاملی است مولد در جهت توجیه افراد به تصمیمات مدیران ارشد.

۵ - از وظایف مدیران اداره سطوح گوناگون تعارض و حل آنان برای اجرای بهینه اهداف سازمانی است.<sup>(۶)</sup>

انواع تعارض:

از دیدگاه‌های مختلف می‌توان تعارض را به انواع گوناگونی طبقه‌بندی کرد. از بعد نیروی انسانی تعارض را به سه دسته کلی، ۱ - تعارض فردی ۲ - تعارض گروهی ۳ - تعارض سازمانی، طبقه‌بندی می‌کنیم.

۱ - تعارض فردی:

معمولاً به وضعیتی اطلاق می‌شود که فرد در درون خود دچار یک نوع کشمکش و تعارض می‌گردد که می‌تواند به هر دلیلی باشد. ما در این جا یک نوع از این تعارض را که به نام تعارض نقش می‌باشد توضیح می‌دهیم:

تعارض نقش حالتی است که فرد مواجه با دستورات متناقض و متعارض می‌شود همچون موقعیتی که پذیرش آن منجر به خدشه‌دار شدن روابط با دیگران می‌شود. به عنوان مثال، فردی که با قبول فرمان و دستور مدیر ارشد عملاً منجر به رد فرمان رئیس خود می‌گردد، که البته نمی‌توان

همیشه منبع این چنین تعارضی را آشکار دانست.

نکته‌ای که برای مدیران بیش از هر چیزی مهم می‌باشد جدی تلقی کردن موضوع فوق‌الذکر است و رفع آن جهت جلوگیری از دغدغه خاطر و تاثیر سویی که بر روحیه و عملکرد افراد در سازمان خواهد گذاشت.

#### ۲ - تعارض گروهی:

تعارض گروهی را معمولاً می‌توان به دو شکل عمده طبقه‌بندی کرد:  
الف) تعارض بین اشخاص:

عامل اصلی این نوع تعارض را می‌توان بی‌توجهی به عقاید و مقررات دیگران دانست بطوریکه شخص در این موقعیت تنها به عقاید خود صرف‌نظر از صحت یا سقم آن توجه داشته است که البته می‌توان با ایجاد تعادلات منطقی درصد رفع تعارض و ایجاد تعاون و حسن تفاهم کامل برآمد.

#### ب) تعارض بین اشخاص و گروه:

عامل اصلی این نوع تعارض را می‌توان همسو نبودن اهداف در بین شخص و گروه نامید بطوریکه توقعات فرد از گروه در مقابل اعمالی که انجام می‌دهد یا توقعات گروه در برابر فرد در انجام اعمال وی همخوانی نداشته است. این نوع تعارض ممکن است منشاء قانونی داشته باشد و گاهی نیز غیرقانونی و ناشی از نداشتن بینش صحیح در افراد و گروه باشد.

#### ۳ - تعارض سازمانی:

نوع سوم تعارضات در ابعاد انسانی تعارض سازمانی است، تعارضات سازمانی را می‌توان به سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

#### الف) تعارض بین اشخاص:

این نوع تعارض همانند تعارض بین اشخاص در تعارض گروهی است با این تفاوت که تعارض فوق‌الذکر در سطح وسیعتری در گروهها صورت پذیرفته و سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد که متعاقب آن تعارض بین اشخاص در سطح کل سازمان را منجر می‌شود.

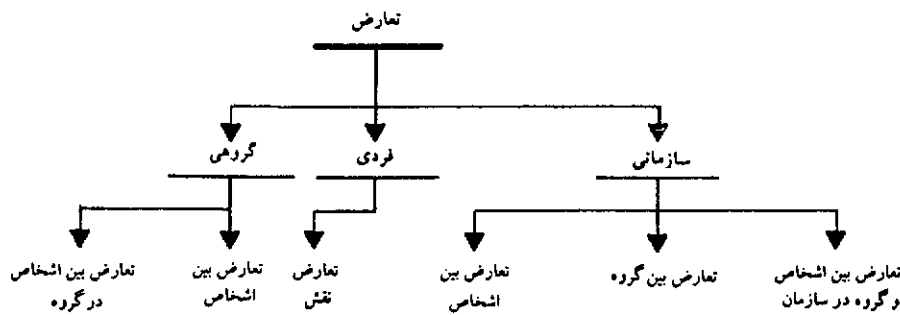
#### ب - تعارض بین گروهها:

این نوع تعارض به دلیل عدم وضوح بین خط‌مشی‌ها و اهداف هرگروه، به تعاون و همکاری بین آنان مربوط می‌باشد که البته این نوع تعارض نیز می‌تواند دارای جنبه‌های مشروع و قانونی و جنبه غیرمنطقی و شخصی باشد.

#### ج) تعارض بین گروهها و سازمان:

این نوع تعارض معمولاً در موقعیت‌های بحرانی و حساس در سازمان بوجود می‌آید که معمولاً علت اصلی این نوع تعارض را تصمیمات یک جانبه و بی‌توجهی مدیران سیاست‌گذار در سازمان به نیازهای رده‌های پایین تر بدون آگاهی لازم دانسته‌اند.

تعارضات را می‌توان از جنبه و دیدگاههای گوناگون دیگری نیز طبقه‌بندی کرد، بطوریکه از بعد سلسله مراتب سازمانی تعارضات را می‌توان به تعارضات افقی و عمودی و در بعد عملکردی به تعارض عملکردی و غیرعملکردی طبقه‌بندی کرد.



مراحل چهارگانه تعارض از دیدگاه «رابینتز»:

«رابینتز» فرآیند تعارض را به چهار مرحله اساسی طبقه‌بندی کرده است:

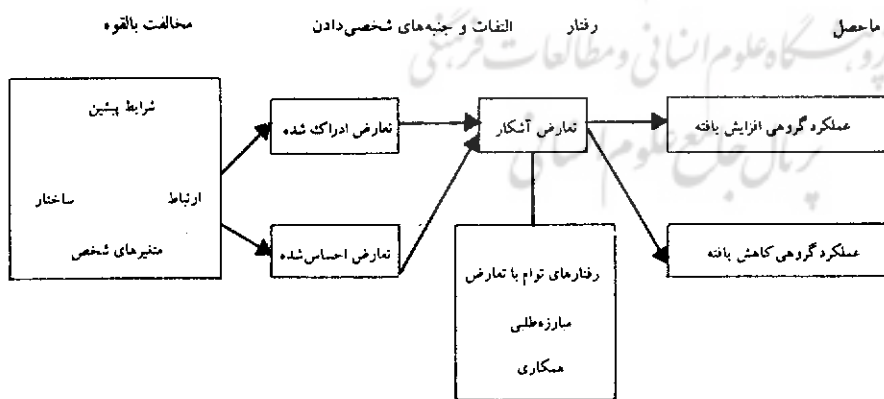
مرحله اول: مخالفت بالقوه

مرحله دوم: التفات و جنبه‌های شخصی دادن

مرحله سوم: مخالفت باقوه

مرحله چهارم: ماحصل (مستأنده)

مرحله I ————— مرحله II ————— مرحله III ————— مرحله IV



● تعارضات و مشارکت افراد، نحوه برداشت و دید آنها را نسبت به مسایل بازگو می‌کند.

● تعارض یکی از عمده‌ترین مسایلی است که افکار مدیران را به خود مشغول کرده و تا حدود زیادی همه سازمان‌ها با این پدیده مواجه می‌باشند.

**\* مرحله اول (مخالفت بالقوه):**

این مرحله، اولین مرحله تعارض، به عنوان علل یا منابع تعارض نیز نامیده می‌شود که می‌توان به سه دسته کلی ارتباط، ساختار و متغیرهای شخصی طبقه‌بندی کرد.

**الف - ارتباط:** یکی از عوامل اساسی تعارض ایجاد ارتباط ضعیف بین افراد است اما این تنها ارتباط ضعیف نیست که سبب تمامی تعارضات می‌شود. طبق تحقیقات انجام شده مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگو مگوهای موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی سدی در برابر ارتباط بوده و شرایط بالقوه بودن مراجع را برای تعارض تشکیل می‌دهند. هرگاه ارتباط بیش از حد زیاد و کم باشد امکان بالقوه بودن تعارض بالا می‌گیرد.

**ب - ساختار:** یافت و ساختار سازمانی نقش مهمی در ایجاد تعارض بین افراد داشته است بطوریکه معتقدند هر قدر گروهی بزرگتر بوده و در فعالیت‌های تخصصی تر شده باشد، احتمال تعارض در آن بیشتر است و از سوی دیگر نیز رابطه بین مقام و تعارض را با هم در ارتباط معکوس دانسته‌اند و هر جا که اعضاء گروه جواتر بوده و استعفا نسبت به استخدام بالا باشد امکان بالقوه بودن تعارض در بالاترین سطح خود قرار دارد.

طبق تحقیقات بعمل آمده معلوم شده است که شیوه رهبری دقیق، مراقبت مستمر و نظارت محدودکننده بر رفتار دیگران، امکان بالقوه تعارض را افزایش می‌دهد.

**ج - متغیرهای شخصی:**

ویژگیها و صفات شخصی افراد در سازمان عامل دیگری در جهت تعارضات می‌باشد. شواهد، نمایانگر این موضوع است که انواع شخصیت، مثلاً کسانی که بیش از حد اقتدار طلب یا جزمی هستند و آنها که از اعتبار چندانی برخوردار نیستند کارشان به تعارض می‌کشد.

**\* مرحله دوم (التفات و جنبه‌های شخصی دادن):** همانگونه که قبلاً نیز اشاره کردیم لازمه تعارض درک آن است، به همین جهت طرفین متعارض معمولاً بایستی از شرایط مرجع به عنوان مبنای مقایسه مطلع باشند ولی در هر حال اطلاع از تعارض بدین معنا نیست که به آن جنبه شخصی داده باشیم.

**\* مرحله سوم (رفتار):**

مرحله سوم تعارض زمانی است که فرد اول

مانع رسیدن به هدف فرد دوم شود، البته این عمل بایستی از روی آگاهی توسط فرد اول صورت پذیرد، یعنی باید اقدامی خواسته در جهت ناکامی فرد دیگر باشد. در این مرحله تعارض نمایان شده است.

تعارض آشکار، سلسله اعمالی را شامل می‌گردد که از دخالت‌های غیرمستقیم بسیار ماهرانه شروع و به اشکال مستقیم نه‌جامی خشونت‌بار و مبارزه مهارنشده ختم می‌شوند. در این مرحله است که طرفین معارض روشهایی برای مقابله با تعارض را بوجود خواهند آورد. این شیوه‌های پنج‌گانه شامل مبارزه طلبی، تشریک مساعی، اجتناب، سازش و مصالح می‌باشند.

**الف) مبارزه طلبی:** وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع باشد دست بکار رقابت و استیلاطلبی زده است، بی آنکه به تأیید طرفین تعارض توجهی داشته باشد.

**ب) همکاری (تشریک مساعی):** در تشریک مساعی طرفین طوری رفتار می‌کنند که به هدف حل مشکل برسند یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطابق دهند سعی در روشن کردن اختلافات دارند.

**ج) اجتناب:** گاهی طرفین تعارض در مقابل تعارض، عقب‌کشیدن و سرپوش‌گذاردن را انتخاب می‌کنند، بی‌اعتنایی یا میل به طفره رفتن از تظاهر آشکار به مخالفت باعث خواهد شد تا کار عقب بیفتد. این وضعیت بیشتر زمانی رخ می‌دهد که اعضاء گروه به دلیل عدم وابستگی تکالیف خویش، نیاز به تعامل پیدا می‌کنند و پنهان کردن تعارض (سرکوب) را از عقب‌نشینی معمولتر می‌دانند.

**د) سازش و تمکین:** حالتی است که یکی از طرفین معارض ممکن است حاضر شود منافع

● یکی از عوامل اساسی تعارض ایجاد ارتباط ضعیف بین افراد است.

● ریشه تعارض را می‌توان شکست در انجام اقداماتی دانست که برای همکاری ضرورت دارند.

● دیدگاهی که مدیران از تعارض داشته‌اند با دیدگاهی که در چند سال اخیر حاکم بر مدیریت سازمان‌هاست متفاوت می‌باشد.

● تعارض پدیدده‌ای است اجتناب‌ناپذیر و جزو لاینفک سازمان است.

دیگری را بر منافع خود مقدم شمرده، این حالت معمولاً در زوجین شایع تر است بطوریکه وقتی زن‌ها و شوهرها با هم اختلافاتی دارند بعید نیست که یکی از آنها بخاطر همسازی با دیگری، منافع او را بر منافع خود مقدم بدارد.

**ه) مصالحه:** هرگاه که موضوع مورد تعارض قابل تقسیم نباشد یکی از طرفین با تسلیم چیزی هم ارزش به طرف دیگر تلافی می‌کند. به تعبیر دیگر مشخصه مصالحه این است که هر یک از طرفین تعارض از چیزی بگذرد.

**\* مرحله چهارم (ماحصل):**

در مرحله آخر تعارض، تاثیر متقابل رفتار تعارض‌آمیز علنی و رفتار مخصوص مقابله با تعارض پیامدهایی در بر دارد. ممکن است این پیامدها از این نظر که به پیشرفت عملکرد گروهی انجامیده کارکردی باشند یا بلعکس مانع عملکرد گروهی شوند که در آن صورت آن‌را ستانده غیرکارکردی می‌نامیم در زیر نمودار تعارض و عملکرد واحدها را مشاهده می‌کنیم:

موقعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	خصوصیات داخلی واحد	نتیجه عملکرد واحد
A	پایین یا هیچ	غیرکارکردی	بی تفاوت، ایستا، بی‌اعتنا در مقابل متغیر خالی از نظرهای تازه	حداقل
B	مطلوبترین	کارکردی	مناسب رشد و ترقی، انتقادکننده از خود	حداکثر
C	حداکثر	غیرکارکردی	اخلالگر، بی‌نظم و ترتیب، ناهمکار	حداقل

شده و تفاوت بین این دو نگرش نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است.

سپس به مدل ۴ مرحله‌ای «استفن رابینز» اشاره شد و چهار مرحله مخالفت بالقوه، التیفات و جنبه‌های شخصی دادن، رفتار و ماحصل نیز به تفکیک هر مرحله، مورد ارزیابی قرار گرفت و متغیرهای هر مرحله نیز معرفی گردید.

در بخش دیگر به سطوح کارکردی و غیرکارکردی تعارض براساس عملکرد هر واحد اشاره شد و در انتها نیز تکنیک‌های حل تعارض از دیدگاه‌های گوناگون معرفی گردید و ۵ سبک متداول که براساس پذیرش خود و پذیرش آراء و افکار سایرین در برخورد با تعارض توسط «رابینز» پیشنهاد شده بود مورد تحلیل قرار گرفت.

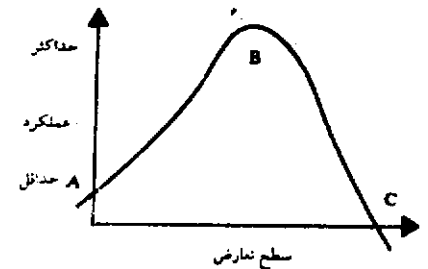
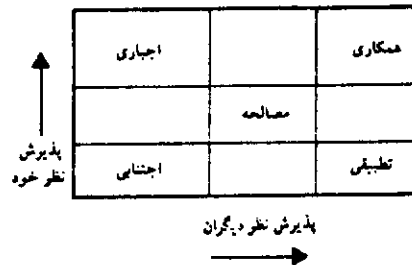
در انتها نیز در جهت برخورد و حل مساله تعارض توصیه‌های لازم به مدیران ارائه گردید. □

ترجمه:

1. JAMES D. THOMPSON "ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF CONFLICT" ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY (MARCH 1980) P.389
2. MARSHAL E. DIMOCK PUBLIC ADMINISTRATION (NEW YORK AND TORONTO: RICHARD AND COMPANY, INC) 1983. P. 257-387.
3. LEWIS A COSER, THE FUNCTIONS OF SOCIAL CONFLICT (GLEN COE, 111. THE FREE PRESS 1986) PAGE 80.
4. PETER. F. DRACKER, THE AGE OF DISCONTINUITY (NEW YORK: HARPER AND ROW. 1988) PAGE 195-210
5. STEPHEN P. ROBBINS, ORGANIZATION THEORY, (ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, PRENTICE - HALL INTERNATIONAL, 1987 PAGE 334

- ۶ - سیدمحمد میرکمالی، مدیریت تعارض: (تهران، فصلنامه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و بازرگانی، شماره ۱۱ زمستان ۱۳۷۱) صفحه ۵۱
- ۷ - جعفر ممیزاده، مدیریت تعارض: (تهران، فصلنامه زمینه، مرداد و شهریور ۱۳۷۳ سال چهارم شماره ۳۸ و ۳۹) ص ۳۰

\* سعید خواجه‌ای دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران.



از جمله آنها توسعه و اهداف مشترک، تغییر ساختار سازمان و انتخاب بهترین رفتار در برخورد با تعارضات به منظور کسب موفقیت است. مطلوبترین رفتار در اغلب مواقع برخورد رودرو و ریشه‌یابی می‌باشد. از جمله مهمترین مسائل ایجاد یک محیط مناسب جهت حل

تعارضات فردی و گروهی این محیط منجر می‌شود به اینکه:

- ۱ - افراد بطور یک جانبه روی مسائل قضاوت نکنند.
- ۲ - توقعات و انتظارات افراد تعدیل شود.
- ۳ - افراد از موانع و مشکلات و امکانات مطلع شوند.
- ۴ - مشارکت افراد موجب می‌گردد که مسایل با تفصیل بیشتر تجزیه و تحلیل شده و راه‌های بالنسبه جامع و کاملی ارایه شود.
- ۵ - تعارضات و مشارکت افراد نحوه برداشت و دید آنها را نسبت به مسایل بازگو می‌کند و الگویی از طرز تلقی و منطق فردی و گروهی بدست می‌دهد که در شناخت نیازهای انسانی موثر است.
- ۶ - حالت تعارض و مشارکت افراد موجب می‌گردد که با شقوق متعدد و ریزه کاریهای امور آشنا شوند و کمتر تحت تاثیر تلقین و تفکرات یک جانبه و نسنجیده قرار گیرند.

خلاصه و نتیجه‌گیری:

تعارض یکی از عمده‌ترین مسائلی است که افکار مدیران را به خود مشغول کرده و تا حدود زیادی همه سازمانها باین پدیده مواجه می‌باشند. تعارض انواع گوناگونی دارد که ما سعی داشتیم در این مقاله به نوعی از آن تحت عنوان تعارض سازمانی بپردازیم که به سه دسته کلی تعارضات فردی و گروهی و سازمانی اشاره داشتیم.

مفاهیم عمده‌ای که از تعارض از ابتداه تاکنون توسط اندیشمندان علم مدیریت و علوم رفتاری ارائه گردیده در قالب نگرش قدیم و نگرش جدید نسبت به تعارض در سازمان معرفی

**تکنیک‌های حل تعارض بین افراد:**  
در حل تکنیک‌های متنوعی توسط افراد و صاحب‌نظران ارائه گردیده که به عمومی‌ترین آنها اشاره خواهیم کرد:

- ۱ - چالش یا مبارزه‌جویی: در این نوع تکنیک مدیر سعی می‌کند تا تعارض را بین طرفین مخالف (معارض) تبدیل به یک رقابت سالم کند.
  - ۲ - اجتناب: در این تکنیک نیز مدیر افراد معارض را به خویشتن دارای دعوت می‌کند.
  - ۳ - سازش دادن: در تکنیک سازش دادن مدیر سعی می‌کند تا یکی از طرفین معارض را نسبت به طرف مقابل تسلیم و وی را با طرف مقابل سازگار سازد.
  - ۴ - مصالحه: در این روش مدیر درصدد است تا حد واسطی را برای طرفین معرفی کرده تا از این طریق رفع تعارض شود.
  - ۵ - معاضدت (تشریک مساعی): در این تکنیک مدیر سعی داشته تا تعارض را به تعاون و تشریک مساعی بین طرفین معارض مبدل کند.
  - ۶ - مواجهه و ریشه‌یابی: در تکنیک فوق مدیر درصدد است تا برخورد صحیح و منطقی با تعارض کرده و درصدد علت و رفع آن برآید.
  - ۷ - سرپوش گذاشتن: در این روش توصیه به سرپوش گذاشتن و بی‌اهمیت جلوه دادن موضوع (تعارض) از طرف مدیر به طرفین معارض می‌گردد.
  - ۸ - اجبار و تحمیل: در این روش نیز مدیر سعی داشته تا با تحمیل موقعیتی خاص برطرفین درگیر در تعارض برآید.<sup>(۷)</sup>
- «رابینز» حالات ۸ گانه فوق را به صورت پنج حالت اصلی که براساس پذیرش نظر خود فرد و یا پذیرش طرف مقابل طبق جدول ذیل ارائه کرده است:
- در انتها استراتژیهای مدیریت تعارض با تکنیک‌ها و روشهای گوناگونی کسب می‌گردد که