

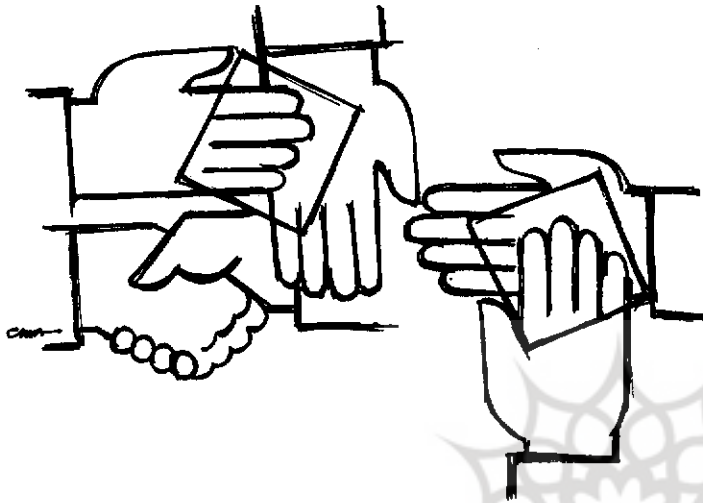
- تعارض سازمانی و مدیریت تعارض، توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها را به خود جلب کرده است.
- تعارض در سازمان موجب اتلاف انرژی و استعدادهاى کارکنان می‌شود و در دنیای پرقابیت امروز امر خوشایندی نیست.

## تعارض فردی در سازمان

از: ایرج سلطانی

مقدمه

وجود روابط سالم و به دور از هرگونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی ازجمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای تولید کالا و خدمات در همه سازمانهای اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی... ضروری است. منشاء اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری و تضاد و تعارض سازمانی، انسان است. امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض ازجمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها را به خود جلب کرده است و این به‌خاطر تعارض نامتعارف داخل سازمان است که موجب اتلاف انرژی و استعدادهاى کارکنان سازمان شده و به‌جای اینکه عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول درجهت تحقق اهداف سازمان حرکت کنند درجا می‌زنند و سرمایه انسانی و فیزیکی را به‌هدر می‌دهند که این امر باتوجه به دنیای پرقابیت فعلی که تولیدات بایستی اقتصادی و کیفی باشند برای سازمانها و دست‌اندرکاران آن خوشایند نیست. بنابراین سازمانها برای اینکه از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره‌گیرند بایستی عوامل منحل و مزاحم را رفع کنند. یکی از عوامل عمده‌ای که سبب به‌هدررفتن استعداد نیروی انسانی می‌گردد تعارض فردی است که تعارض گروهی و سازمانی را به‌دنبال دارد. همواره حدمطلوبی از تعارض فردی برای پرورش خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در سازمان لازم است منتها اگر تعارض فردی از حد تعادل خارج گردید سازمان را با بحران روبرو می‌کند. براین اساس باتوجه به نقش و اهمیتی که تعارض فردی در افزایش یا کاهش راندمان سازمان دارد در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم تعارض و عوامل تعارض‌زا و راههای مقابله با آنها تبیین شود. امید است مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها بتوانند از آن درجهت مطلوب استفاده کنند.



### تعریف و مفهوم تعارض

از تعارض تعاریف زیادی شده است. در فرهنگهای لغت فارسی تعارض به معنی متعارض و مزاحم یکدیگرشدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. تعارض روندی است که در آن شخص A به‌گونه‌ای عمدی سعی می‌کند در برابر کوششهای فردی B مانع ایجاد کند که نتیجه‌اش ناکامی B در رسیدن به اهداف او و یا پیشبرد علاقه‌مندی‌هایش است. «استیفن رابینز» تعارض را چنین تعریف می‌کند «کوتاه‌ترین تعریف از تعارض موجود عدم توافق بین دو یا چند گروه است».<sup>(۱)</sup> «تامپسون» هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به‌منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند تعارض می‌داند. «توماس» تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل موردتوجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به‌نظر برسند. در تعریف «توماس» اصطلاحات زیر به کار رفته است.

الف: شرایط: شرایط وضعی است که الزاماً به معنی رفتار نیست. تعارض می‌تواند بدون درگیری و نزاع و یا جنگ و درگیری وجود داشته باشد. نزاع یا جنگ، تنها یکی از اشکال یا

حالت‌های تعارض است. هنگامی که زن و شوهری احساس خوشبختی کامل از زندگی با یکدیگر ندارند، ولی با وجود این، بدون درگیری یکدیگر را تحمل می‌کنند، در تعارض هستند.

ب: مسائل موردتوجه: مسایل موردتوجه به چیزهای مختلفی اطلاق می‌شود که موردتوجه یا علاقه فرد یا گروه باشد، مسئولیتی که کسی یا گروهی پذیرفته است، مجموعه ارزشها و اعتقاداتی که افراد دارند، عواطف، احساسات و نیازهای افراد و گروهها و بالاخره اظهارنظرهایی که در مقابل رویدادها ارائه می‌دهند. از مسائل موردتوجه هستند.

ج: طرف‌ها: اصطلاح طرف‌ها به این مفهوم است که تعارض می‌تواند بین اشخاص، گروهها، سازمانها، ملل و حتی در سطوح پائین‌تر یعنی بین جنبه‌های مختلف شخصیت یک فرد و یا بین فرد و عوامل محیطی، اتفاق بیفتند.

د: به‌نظر رسیدن: منبع اساسی نگهداری تعارض، فکر و مغز افرادی است که آن را تجربه می‌کنند. تعارض، مستقل و خارج از وجود افراد بوجود نمی‌آید. به‌عنوان مثال اگر فردی بنا به دلایلی با افکار و اعتقادات شخص دیگری مخالف باشد و

فرد دوم نداند که فرد اول با نظرات و افکار او مخالف است درحالی که فرد اول احساس تعارض می‌کند، فرد دوم چنین ادراک و یا احساسی را ندارد.

«رایبیز» می‌گوید، تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به‌طور عمدی می‌کوشد تا به‌گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. او توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (PERCEPTION)، مخالفت (OPPOSITION)، کسیمیایی (SCARCITY) و بازدارندگی (BLOCKAGE) نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند.

آقای میرکمالی تعارض را فرایند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون، و یا بین افراد، گروهی و یا سازمانها که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف گردد تعریف می‌کند.<sup>(۲)</sup>

### عوامل تعارض‌زا در سازمان

عوامل موثر در تعارض را می‌توان به دو مقوله اصلی به شرح زیر تقسیم کرد:

الف: عوامل فردی  
ب: عوامل سازمانی

### الف: عوامل فردی شامل:

۱ - اخلاق شخصی: یک عامل تعیین‌کننده که احتمالاً به رفتار اخلاقی منجر می‌شود ضوابط شخصی یعنی پای‌بندی فرد به ارزشهای اخلاقی است. اخلاق شخصی نقش زیادی در کنترل تعارضات نامتعارف سازمانی بازی می‌کند. وقتی اخلاق شخصی تک‌تک کارکنان سازمان به‌عنوان الزامات اولیه که تعیین‌کننده رفتار اخلاقی از غیراخلاقی است شکل بگیرد، بسیاری از کشمکش‌های ناهنجار سازمانی از بین می‌رود. به‌طورکلی در بعد اخلاق شخصی موارد زیر منجر به تشدید تعارض در سازمان می‌گردد.

- خودخواهی
- خوددوستی
- دنیاگرایی و حب دنیا
- کبر و نخوت
- خشم
- حقد و کینه
- حسد
- غیبت و بدگویی
- حرص و طمع

### ● تعارض فردی، تعارض گروهی و سازمانی را به‌دنبال دارد.

● تعارض فردی درحد متعارف برای پرورش خلاقیت در سازمان لازم است اما بیش از آن سازمان را با بحران مواجه خواهدکرد.

● مدیران باتقویت غرور سازمانی در کارکنان می‌توانند میزان تعارض را کاهش دهند.

### ● بخل و سخا

۲ - شخصیت: تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که شخصیت افراد بر پیدایش تعارض تاثیر دارد. «توماس» می‌گوید: یک دسته از تمایلات و ویژگیهای شخصیتی نقش اساسی بر وقایع و رویدادهای تعارض دارند. «بارون» می‌گوید: ویژگیهای شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به حل تعارضات بین فردی می‌شود. برخی از افراد از نظر تیپ‌شناسی شخصیت، آدمهای مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند. آنها از تعارض استقبال می‌کنند و آن را دوست می‌دارند. افراد خودکامه ممکن است تاحد جنگ پیش بروند و چنانچه احساس بی‌ارزشی و بی‌احترامی کنند خشمگین می‌شوند. آنها با اعمال نظارت مستقیم و کنترل شدید بر زیردستان سبب بروز تعارض می‌گردند.<sup>(۳)</sup> بعضی از مردم آرام و انفعالی و بعضی دیگر پرسروصدا و پرخاشگر هستند مثلاً در تقسیم‌بندی که از شخصیت افراد صورت گرفته یک دسته افراد واقع‌گرا هستند که دارای رفتار پرخاشگرانه می‌باشند.<sup>(۴)</sup> و این رفتار پرخاشگرانه در شکل‌دهی به تعارض فردی بی‌تاثیر نیست. «دفت» (DAFT) گزارش می‌دهد که ویژگیهای شخصیتی با نهاد اولیه فرد، در آغازگری، شدت بخشیدن و یا پافشاری تعارض موثر است.

۳ - ارزشها: ارزشها بیانگر این ایمان و اعتقاد اولیه‌اند که: یک شیوه خاص رفتار و یا حالت نهایی وجود از نظر شخصی یا از دید اجتماعی به شیوه‌های مخالف آن رفتار و یا حالت نهایی وجود ترجیح دارد کار نظام‌های ارزشی تعیین اولویت برای ارزشهای فرد در ارتباط با اهمیت نسبی آنها است ارزشها معمولاً بر رفتار تاثیر می‌گذارند.<sup>(۵)</sup>

به‌عبارت دیگر باید ریشه رفتار یک فرد را در

طرزتفکر، اعتقادات و ارزشهای او یافت. اگر بین مدیر و زیردستان، دو گروه و یا اعضای یک گروه، از نظر نگرشها، فلسفه، ارزشها تفاوت وجود داشته باشد. تعارض بوجود می‌آید.<sup>(۶)</sup> به‌عنوان مثال اگر رئیس یک واحد سازمانی برای اداره کارکنان تحت امر خود معتقد به توان و خلاقیت انسانها باشد و رئیس واحدی دیگر، برعکس معتقد باشد که انسانها دارای توانمندیهای لازم برای حل‌وفصل امور نیستند درواقع دو نوع ارزش را در واحدهای خود حاکم کرده‌اند؛ اولی به ارزش دموکراسی و مشارکت پای‌بند است و دومی کنترل و نظارت شدید و به تعبیری خودکامگی را ارزش مناسب می‌داند. وقتی چنین ارزشهای متضادی در سازمان حاکم شود حاصل آن تعارضات شدید و نابه‌هنجاری است که بعضاً سازمان را به رکود و سکون می‌کشاند.

۴ - محدودیت ادراک و تفاوت در شناخت: ادراک روندی است که به‌وسیله آن افراد تاثیرات حسی خود را برای آن که محیط خود را باب میل خود کنند، تنظیم و تعبیر می‌کنند، درک و استنباط شخصی از محرکهای دنیای خارج و نقش و تصویری که از آنها در ذهن منعکس می‌شود ادراک خواننده می‌شود. ادراک انسان محدود و منحصر به فرد است و بدین‌لحاظ تعارض آفرین است. این امکان هست که از پدیده واحدی درکهای متفاوتی بشود و به‌دنبال آن تعارض حاصل شود یا اینکه تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر می‌گذارد. کارگری که به تجربه آموخته است که مدیران در ابتدای ورودشان وعده و وعید می‌دهند سخنان آنان را با بی‌اعتمادی می‌پذیرند و این امر منجر به تعارض بین مدیر و کارگران می‌شود یعنی مدیر انتظار دارد که روی وعده او حساب باز شود و از طرف دیگر کارگران چون مدیران قبلی را دیده‌اند که وعده‌هایشان را عملی نکرده با بی‌اعتنایی از کنار وعده‌ها می‌گذرند. «گاهی اوقات فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه را که واقعاً وجود دارد».<sup>(۷)</sup> همه اینها بیانگر این است که ادراک در ایجاد تعارض فردی نقش دارد. بطورکلی زمینه‌های بروز تعارض در رابطه با ادراک و شناخت را می‌توان در علل زیر جستجو کرد:

۱-۴ - عدم ادراک یا شناخت درست از خود: ریشه بسیاری از تعارضات در خود افراد است. برداشتهای نادرست از نیازها، منش و شخصیت

خود که به صورت بزرگ‌نمایی، کوچک‌نمایی و یا انکار در فرد ظاهر می‌شود عامل مهمی از مشکلات فردی است. تا زمانی که ما برداشت درست و واقع‌گرایانه‌ای از نیروهای بالقوه و استعداد‌های خود نداشته باشیم در تعارض به سر می‌بریم.

۲-۴ - عدم ادراک و شناخت درست از گروه یا سازمان خود: که منجر به این می‌شود گروه یا سازمان خود را به‌طور غیرواقعی از دیگر سازمانها و گروهها برتر بدانیم که این امر در ایجاد تعارض تاثیر دارد.

### ب: عوامل سازمانی تعارض را عبارتند از:

۱ - ساختار سازمانی: نوع ساختار که ارگانیک باشد یا مکانیکی در ایجاد تعارض نقش دارد. معمولاً ساختارهای ارگانیک به‌لحاظ اینکه انسانی و پویا و انعطاف‌پذیرند زمینه بروز تعارض را تا حدود زیادی از بین می‌برند و در ساختارهای مکانیکی انسان و نیازهای او کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در ساختارهای ماشینی دنیای کار و تولید انسان به‌عنوان عنصر اصلی سازمان نادیده گرفته می‌شود. به همین علت گاهی به آن «سازمان بدون انسان» نیز گفته می‌شود.

روح دیوان‌سالارانه در سازمان باعث تباهی شخصیت و تولید فقر اخلاقی می‌شود. در چنین نظامی ممکن است به مشاهداتی مانند شکار مقام، علاقه مفرط برای ترجیح و چاپلوسی کردن افرادی که ترفیع در دست آنان است برخورد کنیم. همچنین «در این نظام، تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دنائت نسبت به فرادستان وجود دارد.»<sup>(۸)</sup> که این عوامل موجب بروز تعارض در سازمان می‌گردند. «لارنس» و «لورش» عقیده دارند که وجود اختلاف سازمانی یک منبع همیشگی و ثابت تعارض است آنها در تحقیقاتی که در این زمینه انجام داده‌اند دریافتند که هر بخش و واحدی از سازمان برای غلبه بر فشارهای محیطی و تقاضاهای منحصر به فرد خود، روشهای مخصوصی طراحی کرده و نقطه‌نظرات و تصورات خود را با ارزش تلقی می‌نمایند.<sup>(۹)</sup>

۲ - فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی یک سری ارزشها، باورهای راهنما، تفاهات و روشهای تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده، توسط اعضای جدید به‌عنوان روشهای صحیح انجام کارها و تفکر، جستجو می‌شود.

یکی از عواملی که در زمینه فرهنگ سازمانها نقش زیادی در ایجاد تعارض دارد قدرت فرهنگ است. قدرت فرهنگ بیانگر یا نشان‌دهنده توافقی است که بین اعضای یک سازمان در رابطه با اهمیت ارزشهای خاص وجود دارد. اگر اتفاق نظر کاملی درباره اهمیت این ارزشها وجود داشته باشد، سازمان دارای فرهنگ قوی است و اگر توافق چندانی وجود نداشته باشد آن فرهنگ ضعیف است<sup>(۱۰)</sup> و معمولاً تعارض در سازمانهایی که دارای فرهنگ ضعیفی هستند بیشتر است. یعنی وقتی بین باورهای کارکنان سازمان و مدیریت سازمان توافق معقولی وجود نداشته باشد حاصل آن تضاد و تعارض است. قوی بودن فرهنگ سازمان را می‌توان برپایه دو معیار بسیار مهم تعیین کرد:

الف: تعداد اعضای متعهد به فرهنگ غالب  
ب: میزان تعهد اعضا به فرهنگ غالب:  
سازمانهایی که در آن ارزشها و باورهای کلیدی به‌طور مشتاقانه و قوی حفظ شوند و به صورت گسترده‌ای پخش گردند، دارای تعداد اعضای متعهد بیشتری هستند<sup>(۱۱)</sup> و در نتیجه تعارض مخرب در آن کمتر است. یکی از عناصر مهم فرهنگ سازمانی که در ایجاد تعارض و یا کاهش تعارض نقش زیادی دارد نگرش مدیریت سازمان نسبت به انسان است. اینکه مدیریت عالی یک سازمان چقدر برای کارکنان سازمان اهمیت قائل باشد و یا اینکه نگرش مثبتی نسبت به انسانها داشته باشد در کاهش تعارضهای مخرب تاثیر دارد.

۳ - اندازه و بزرگی سازمان: با رشد و توسعه سازمان بخش‌های آن به‌صورت قسمتهای متعدد درمی‌آیند. اعضای این قسمتها به این فکر می‌افتند تا خود را از بقیه جدا کنند و در صدد برآیند تا دیوار بلندی بین خود و بقیه قسمتها بکشند.

کارکنان این قسمتها چنین احساس می‌کنند که از سایر افراد شاغل در سازمان جدا شده‌اند. گسترده‌شدن سلسله مراتب اختیارات نیز موجب می‌شود تا قدرت و منابع قسمتها افزایش یابند و از هم تفکیک گردند.

۴ - تکنولوژی: تکنولوژی باعث می‌شود که کارها و وظایف بین قسمتها سرشکن شود و به آنها تخصیص یابد. همچنین موجب وابستگی بین قسمتها خواهد شد. گروههایی که از نظر کار به یکدیگر وابسته‌اند باید روابط متقابل (تعامل) بیشتری با یکدیگر داشته باشند و در منابع باهم

مشارکت کنند. وابستگی بین گروهی موجب بوجود آمدن اوضاع یا شرایطی می‌شود که به تضاد یا تعارض می‌انجامد.<sup>(۱۲)</sup>

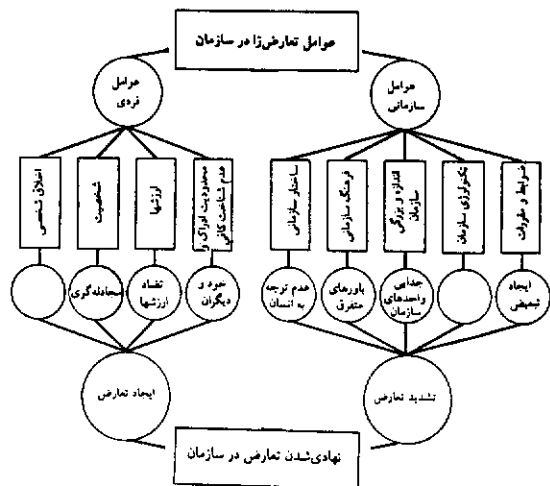
۵ - ضوابط و مقررات: ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و هم‌نوکردن عملیات سازمان لازم و ضروری است ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشاء تضاد و تعارض می‌گردد و آن زمانی است که ضوابط و مقررات برای عده‌ای اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود و یا در زمانی اجرا و در زمان دیگر اجرا نگردد. ضوابط و مقررات سازمانی و سیستم‌های اداری و انسانی یکی از عوامل اثرگذار بر تعارض است چرا که اگر فعالیت‌های سازمانی براساس قوانین و ضوابط دقیق انجام نگیرد فرد می‌آموزد که بدون رعایت ضوابط می‌تواند به اهداف خویش برسد و لذا زمینه‌های تعارض جای خود را به تفاهم داده و سازمان به سمت از هم‌پاشیدگی حرکت می‌کند. با توجه به مطالب گفته شده به‌طور خلاصه عوامل تعارض را می‌توان در نمودار صفحه بعد نشان داد.

### روشهای مقابله با تعارض در سازمان

۱ - تقویت مشترکات کارکنان: یکی از راههای کاهش و متعادل کردن تعارضات سازمانی این است که دائماً نقاط اختلاف برانگیز را در بین کارکنان کم‌رنگ کرده و روی مسائل و موضوعاتی که جنبه عمومی تری دارد تاکید شود. مدیران بایستی از طریق توجه دادن کارکنان به اهداف کلی و عمومی سازمان غرور سازمانی را در آنان زنده و تقویت کنند تا کارکنان بجای مخالفت و تضاد با یکدیگر به وحدت نظر، عمل و وفاق سازمانی دست یابند.

۲ - استفاده از استراتژی سازش: یکی از وظایف مدیران سازمان تصمیم‌گیری به منظور برقراری سازش در سازمان است. بسیاری از تعارضهای ریز و درشت سازمان را می‌توان از طریق سازش دادن و دعوت طرفین تعارض به نرمی و سازگاری حل و فصل کرد و انرژی کارکنان را در جهت مصالح سازمان به کار بست. سازش در سازمان موجب حاکم شدن جو همکاری، دوستی و صمیمیت شده و بهداشت روانی کارکنان ارتقا می‌یابد که حاصل آن کاهش تعارضهای مخرب در سازمان است.

۳ - بوجود آوردن زمینه مشارکت: مشارکت دادن کارکنان در کارهای مربوط به سازمان موجب می‌شود که کارکنان کار را از خود بدانند و در نتیجه با سازمان در تعارض قرار نگیرند.



## ● مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان موجب می‌شود که آنها کار را از آن خود بدانند و در نتیجه با سازمان در تعارض قرار نگیرند.

بهره گیرد.  
**جمع‌بندی و نتیجه‌گیری**  
 باتوجه به مطالب گفته شده درمورد تعارض، عوامل فردی و سازمانی تعارض‌زا در سازمان، مدیران و کارکنان سازمانها می‌توانند از وضعیت فردی و سازمانی خود مطلع گردند. افراد از طریق آموزشهای رفتاری و روابط انسانی و تقویت اخلاق شخصی و مدیران از طریق حاکم کردن نگرش انسان‌گرایی در سازمان می‌توانند زمینه‌های تعارض مخرب را از بین ببرند و بخش زیادی از انرژی روانی و فکری که از طریق تعارض در سازمان به‌هدر می‌رود را در جهت افزایش کمی و کیفی اهداف سازمان سوق دهند. آنها می‌توانند با این اقدامات سازمان را تبدیل به یک سازمانی کنند که همکاری و تعاون سرلوحه کار آن باشد. امید است مدیران و کارکنان سازمان بتوانند درعمل درجهت متعادل کردن تعارضات فردی و سازمانی از آن بهره‌گیرند. □

### منابع:

- ۱- استیفن رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹، ص ۲۱۲
- ۲- سیدمحمد، میرکمالی، مدیریت تعارض، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱، ص ۴۹
- ۳- همان منبع، ص ۵۵
- ۴- منبع شماره یک، ص ۲۵
- ۵- منبع شماره یک، ص ۲۴
- ۶- هوشنگ، کورکلان، رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ص ۶۵
- ۷- ایرج، سلطانی، نقش روابط انسانی در افزایش بهره‌وری سازمانهای صنعتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۹ و ۳۰، ص ۹۶
- ۸- نوشته هریت جی هیکس و سیری گولت، تئوریهای سازمان و مدیریت، مترجم گوئل کهن، تهران، انتشارات اطلاعات، ۱۳۶۸، ص ۱۴۰
- ۹- جعفر، ممی‌زاده، مدیریت تعارض سازمانی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۲۶ و ۲۷، پاییز و زمستان ۷۴، ص ۵۲
- ۱۰- ریچارد ال، دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۶۳۰
- ۱۱- جعفر، ممی‌زاده، مدیریت فرهنگ سازمان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۷۴، ص ۸۴
- ۱۲- منبع شماره ۱۰، ص ۸۵۷

● ایرج سلطانی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه و مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارکه و عضو انجمن مدیریت ایران.

کارگیرند تا ارزیابی به‌عنوان ابزاری برای کاهش تعارضات به‌کار گرفته شود.

۷- استفاده از نظام پیشنهادات: استقرار نظام پیشنهادات به‌صورت ساختاری در مقابله با تعارض نقش سوپاپ اطمینان را بازی می‌کند یعنی کارکنان از طریق نظام پیشنهادات این فرصت را پیدا می‌کنند که با سازمان درودل کنند، مشکلات خود را بیان کنند، درباره کار و سازمان نظر بدهند و بسیاری از عواملی که به‌طور پنهان موجبات تعارض را فراهم می‌کند و ممکن است مدیریت سازمان از آن اطلاع نداشته باشد را آشکار و از این طریق سازمان می‌تواند به موقع چاره‌اندیشی و تعارض را متعادل کند.

۸- شفاف کردن ارتباطات سازمانی: یکی از منابع اصلی بروز تعارضات در سازمان وجود ابهام در ارتباطات است. اینکه انسانها از نظر ادراک باهم متفاوت هستند یک واقعیت سازمانی است که بایستی آن را پذیرفت و برای آن چاره‌اندیشی کرد. جلوگیری از دخالت ذهنیت‌ها در ارتباطات سازمانی، واضح‌سازی منظورها، انعطاف‌پذیری در پذیرش نظرات دیگران، استفاده از حرکات و اشارات مناسب برای انتقال پیام، شناسایی عوامل فیزیکی و روانی منحل ارتباط ازجمله عواملی هستند که می‌توانند تعارض ناشی از ارتباطات مبهم را به حداقل برسانند.

۹- آموزش کارکنان: آموزش کارکنان که چگونه با همدیگر رفتار و معاشرت داشته باشند، چگونه اعتراض و مخالفت کنند، چگونه نظرات خود را به سازمان و همکاران اعلام کنند، چگونه با همکاران و مافوق و زیردست ارتباط برقرار کنند، می‌تواند درصد تعارض را در سازمان کاهش دهد و سازمان بایستی از آموزش به‌عنوان عامل مهم و زیربنایی برای متعادل کردن تعارضات سازمانی

مدیران می‌توانند از طریق درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها هم به اهداف انسانی و اخلاقی سازمان جامه‌عمل ببوشانند و هم بخشی از تعارضات سازمانی را به توافقات سازمانی تبدیل کنند.

۴- تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین: یکی از علل تعارض در سازمان این است که کارکنان با دستورالعمل‌های متضادی رویرو می‌شوند و یا در برخورد با دستورالعمل‌ها احساس تبعیض می‌کنند که نتیجه آن درگیری با سازمان است. مدیران در طراحی و تدوین دستورالعمل‌ها بایستی وقت زیادی را صرف کنند تا دستورالعمل‌ها بین افراد و واحدهای مختلف تولیدی، ستادی، تدارکاتی و... وحدت ایجاد کند و این احساس را تقویت کند که دستورالعمل برای همه افراد سازمان یکسان است.

۵- توزیع عادلانه امکانات سازمانی: وقتی امکانات سازمان به‌طور ناعادلانه بین کارکنان تقسیم شود تعارض شکل می‌گیرد و سازمان را با بحران پنهانی رویرو می‌کند. یعنی دادن تسهیلات غیرعادلانه به یکی از کارکنان تعارض را در کل سازمان پررنگ و نمایان می‌کند. بنابراین مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها بایستی در توزیع امکانات دقت زیادی داشته باشند و یا توزیع امکانات را قانومند و ساختاری کنند و از اعمال نفوذ، رابطه بازی و مصلحت‌گرایی بپرهیزند.

۶- تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد به‌منظور می‌گیری و به رخ‌کشیدن نقاط ضعف کارکنان عملکردی جز تعارض به‌دنبال ندارد. امروزه ارزیابی عملکرد به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و رفع آنها انجام می‌شود یعنی هدف ارزیابی عملکرد پرورش نیروی انسانی در همه ابعاد است. مدیران بایستی فلسفه جدید ارزیابی عملکرد را در سازمان هم تبیین کنند و هم به