

مدیریت صحیح تعارض لازمه بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های آموزشی

دکتر غلامعلی احمدی - استاد یار و رئیس دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی دانشکده تربیت دبیر شهید رجایی
نویسنده: نجمه سادات ساداتی n_sadati53@yahoo.com

چکیده

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 مهم این است که اگر چه تعارض بیشتر در وجه منفی دیده شده، ولی تعارض وجوه مثبت زیادی را نیز در بر دارد. اگر تعارض به خوبی مدیریت شود، انرژی مخرب موجود در آن به سمت تعارض کارکردی و سازنده سوق داده می‌شود و با رشد خلاقیت و نوآوری، تغییرات لازم برای همگام شدن با محیط در سازمان بوجود می‌آید. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهمترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.

در این مقاله سعی شده به مدیریت صحیح تعارض به عنوان یک عامل موثر در حیات و توسعه سازمان نگریسته شده و به ضرورت حفظ سازمان در سطح تعارض بهینه به ویژه در سازمان‌های آموزشی اشاره شود.

مقدمه

اهمیت عنصر انسان در سازمان بر کسی پوشیده نیست. منابع انسانی از ارزشمندترین منابع هر سازمان است، که در صورت مدیریت صحیح می‌تواند از حداکثر توان بالقوه سایر منابع استفاده نماید و با به کارگیری فرصت‌ها و نقاط قوت بر محدودیت‌ها و نقاط ضعف سازمان غلبه نموده و سازمان را در جهت تحقق اهداف سازمانی و شکوفایی استعدادهای فردی به پیش ببرد.

به عقیده آرمسترانگ^۱ منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان و مدیریت اثر بخش آن کلید موفقیت سازمان است (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۴).

دوره‌ی کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند (عبداللهی، ۱۳۸۵، ۱۱).

به عقیده شعاری نژاد مدارس به عنوان سازمان‌های اجتماعی نباید خود را به تغییرات موجود در جامعه مقید کنند، بلکه باید خود به عنوان یک عامل نیرومند و بسیار موثر در پیدایش تغییرات لازم بعدی ایفای نقش کنند و در این صورت است که می‌توانند موجودیت خویش را عملاً اثبات کنند (شعاری نژاد، ۱۳۷۰). مدارس برای ایفای این

نقش، باید از تمام توان بالقوه‌ی فکری و معنوی اعضای خود بهره‌مند شوند. مدیران سیستم‌های آموزشی در همه‌ی سطوح باید معلمان را به عنوان سرمایه‌های فکری سازمان آموزش و پرورش به رسمیت بشناسند و آنها را در امور مهم مربوط به سازمان دخالت دهند. مشارکت فکری متنوع همه اعضای در همه سطوح و در تصمیم‌گیری‌ها باعث اتخاذ تصمیمات جامع و پایدار شده و اجرای تصمیمات را تضمین می‌کند، از طرفی دخالت افراد در سرنوشت سازمان، به یادگیری سازمانی و توانمندی کارکنان منجر می‌شود، و این مسیری است که برای رسیدن به بهره‌وری و بهره‌ور ماندن، باید طی شود.

حال این سوال مطرح می‌شود که:

در چه شرایطی امکان استفاده از سرمایه‌های انسانی سازمان فراهم می‌شود؟ مدیریت صحیح تعارض در به عرصه آمدن فکرهای متنوع که لازمه بقای سازمان در دوره کنونی است چه نقشی دارد؟ در این مقاله سعی شده به مدیریت صحیح تعارض به عنوان یک عامل موثر در حیات و توسعه سازمان نگریسته شود. بعد از تعریف تعارض و ذکر انواع آن به علل ایجاد تعارض، انواع نگرش‌ها به تعارض، سبک‌های مدیریت تعارض و اثرات سبک مدیریت اثربخش تعارض بر سازمان پرداخته خواهد شد.

تعارض و مدیریت تعارض

اکثر افراد بیشتر وقت خود را در تعامل با دیگران می‌گذرانند و ناگزیرند به طور پیوسته در مورد کاری که می‌خواهند انجام دهند و یا کاری که باید انجام شود، تصمیم‌گیری کنند. این که آنها اغلب باید میان نیازها و خواسته‌های خود و دیگران دست به انتخاب بزنند، زمینه را برای تعارض، هماهنگی و بی‌تفاوتی فراهم می‌کند. بنابراین تعارض بخش اساسی زندگی سازمانی است

و برای شیوه برخورد و پرداختن به این موضوع، راهبردهای متعددی ارائه شده است (لاوسن / حسن زاده و طبری، ۱۳۸۱، ۲۷۳).

با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا زد و خورد و جنگ در ذهن انسان تجسم می‌شود. در صورتی که این وضعیت‌های افراطی، تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول روز کاری با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند عدم توافق‌ها، انتقادها و جدال‌ها مواجه می‌شوند (کریتنر و کینیکی^۲، ۲۰۰۴، ۳۷۵).

تعارض فرآیندی است که در آن یکی از طرفین متوجه می‌شود علائق و موضوعات مورد توجهش مغایر با طرف گروه دیگر بوده و یا به گونه‌ای منفی تحت تاثیر آن قرار دارد. مدیران سعی می‌کنند تعارض را با برخی روش‌ها کنترل و مدیریت نمایند. در نتیجه مدیران کنونی و آینده باید پویایی‌های تعارض و نحوه اداره موثر آن بشناسند (کیتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ۳۸۸).

تضاد و افتراق بین اشخاص، گوناگونی اهداف، راه‌های متفاوت رسیدن به هدف، تفاوت در قضاوت‌های ارزشی، تفاوت‌های ادراکی، تفاوت در تعریف مشکلات و ... سبب به وجود آمدن تعارض‌های مختلف در سازمان می‌شود. بنا به پنداشت مدیریت نوین، تعارض‌ها در سازمان اجتناب‌ناپذیرینند و از میان برداشتن آنها امکان‌پذیر نیست. مدیر کسی است که این تفاوت‌ها را برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان پیوند می‌دهد و در جهت کمک به حیات و توسعه سازمان هدایت می‌کند. بنابراین باید دانش کافی در زمینه رویداد تعارض داشته باشند، چرا که از یک دیدگاه ظریف "مدیریت عبارت از هدایت تعارض هاست" (امیر کبیری، ۱۳۸۵، ۵۵۹).

مدیریت اثر بخش تعارض، به معنای حفظ سطح بهینه‌ای از تعارض در سطح سازمان و متمرکز کردن نیروی تعارض در جهت اهداف مولد است. (وتن و کمرون / الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۳، ۱۱)



سازنده است (بلیک و موتون، ۱۹۷۰، ۴۱۹). به نقل از هولت و دوور، ۲۰۰۵ (۱۶۸).

این سبک روی طرفین متعارض اثرات مفیدی دارد، هنجارهای تشریح مساعی و اعتماد را تأیید می‌کند و افراد را تشویق می‌کند به جای تمرکز بر روی شخصیت‌ها، بر سر مسائل و موضوعات قابل بحث، متمرکز شوند. این روش مهارت‌های مورد نیاز برای مسلط شدن بر خود را پرورش می‌دهد، به طوری که حل‌کنندگان اثر بخش مسئله، احساس توانمندی می‌کنند. (وتن و کمرون /الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۳، ۲۹)

افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک‌های همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه استفاده‌ی سازنده از تعارض تلقی می‌شود، در حالی که استفاده از سبک‌های زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه‌ی عدم استفاده سازنده از تعارض است. سبک‌های نرمش و مصالحه آثار مختلفی را بر جای می‌گذارند. (رحیم، ۱۹۹۲، به نقل از رضائیان، ۱۳۸۲، ۷۴)

دو چهره تعارض

تعارض‌هایی که حامی هدف‌های گروه هستند، موجب بهبود عملکرد گروه می‌شوند و مفیدند. این نوع تعارض با عناوین کارکردی، مفید، سازنده و وظیفه‌ای شناخته می‌شوند.

تعارض‌هایی که مانع عملکرد سازمان می‌شوند و کاهش و کندی عملکرد گروه را به همراه دارند. این نوع تعارض با عناوین غیرکارکردی، ناسودمند، غیرسازنده و احساسی (غیروظیفه‌ای) شناخته می‌شوند (رضائیان، ۱۳۸۲، امیرکبیری، ۱۳۸۵، و کریتنرو کینیکی، ۱۳۸۴).

مهمترین شاخص در کارکردی بودن یا نبودن تعارض، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه، دستیابی به هدف‌هایی است که به طور فردی قابل دستیابی نیست، تأثیر تعارض بر گروه تعیین‌کننده سودمندی آن است نه تأثیری که بر هر یک از اعضای گروه دارد (رضائیان، ۱۳۸۲، ۹۰).

اغلب تعارضات می‌توانند به شیوه‌ی کارکردی و سازنده مهار گردند و یا بر حسب چگونگی اداره و کنترل شان به سوی تعارض غیر کارکردی و مخرب سوق داده شوند. پس چگونگی مدیریت تعارض مدیران مهم است. مدیران با شناخت پیش‌زمینه‌های تعارض قادر به یش‌بینی بهتر آن بوده و در صورتی که به تعارض غیر کارکردی تبدیل شود، گام‌های ضروری را بر خواهند داشت (کریتنرو و کینیکی / فرهنگ، ۱۳۸۴، ۳۹۰).

مدیریت تعارض مدیر موثر است. به عبارت دیگر مدیران سبک مدیریت تعارض خودشان را با توجه به دو عامل انتخاب می‌کنند. این دو عامل عبارتند از: (۱) توجه به تولید (۲) توجه به افراد

ترکیب‌های مختلف، از این دو عامل، پنج سبک متفاوت مدیریت تعارض را معرفی می‌کند.

۱-۷- سبک عقب‌نشینی (اجتناب):

مدیر در این سبک در فرآیند حل تعارض توجه کمی به هدف‌های سازمان و همین‌طور توجه کمی به هدف‌های افراد (کارکنان) دارد. مدیری که هیچ تعارضی را دوست ندارد و نه نائل شدن به هدف‌های تولید و نه حفظ روابط با افراد، برایش اهمیت ندارد، سبک اجتناب درگیر است.

۲-۷- سبک اجبار:

مدیر در فرآیند حل تعارض با توجه زیاد به هدف‌های سازمان، حفظ روابط و هدف‌های افراد برایش اهمیتی ندارد. مدیرانی که برای دستیابی به اهداف سازمان، تمایلات و اهداف افراد را فدا می‌کنند، سبک اجبار را به کار می‌برند.

۳-۷- سبک نرمش:

مدیر در فرآیند حل تعارض، حفظ روابط و هدف‌های افراد را بر هدف‌های سازمان ترجیح می‌دهد. این سبک را به کار می‌برد. در این سبک حسن نیت زیادی از طرف مدیر وجود دارد و روی هدف خاصی تأکید نمی‌شود.

۴-۷- سبک مصالحه:

مدیر توجه میانه برای تولید و افراد قائل است. با کاربرد این سبک مدیر در پی رسیدن به بعضی از هدف‌های سازمان و بعضی از هدف‌های افراد است.

۵-۷- سبک حل مسئله:

مدیر اهمیت زیاد برای هدف‌های سازمان و در عین حال اهمیت زیاد برای هدف‌های افراد و حفظ روابط قائل است و تلاش می‌کند این دو را در راستای یکدیگر قرار دهد و نه در مقابل هم. تنها سبکی که راهبرد برد - برد تعارض است و در طی آن تعارض به شکل زیربنایی حل و فصل شده و نتایج آن همان نتایج تعارضات کارکردی و

نگرش‌های مختلف نسبت به تعارض:

سه نگرش مختلف نسبت به تعارض وجود دارد. ۱- هر گونه تعارضی بد است و باید از آن اجتناب شود.

صاحب نظران مدیریت علمی به این باور، عقیده داشتند که هر گونه تعارضی زیان بار است و اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و باید از آن پرهیز شود و به سرعت حل و فصل گردد. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروه‌ها است. این نگرش موجب کاهش بازده گروه‌های دارای عملکرد قوی می‌شود (افراد مطیع و غیر خلاق در این دیدگاه راحت فعالیت می‌کنند).

۲- نگرش دوم: تعارض امری طبیعی و اجتناب ناپذیر است.

نظریه پردازان نهضت روابط انسانی بر این عقیده هستند و به مدیران توصیه می‌کنند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقدند گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد.

۳- نگرش سوم: میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد، در هر سازمان ضرورت دارد.

دیدگاه جاری نسبت به تعارض دیدگاه تعامل‌گرایان است. طبق این نگرش، تعارض به طور بالقوه زیان بار نیست و می‌تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد. این نگرش وجود قدری تعارض را برای اثر بخش تر شدن عملکرد گروه و حفظ پویایی و خلاقیت، ضروری می‌داند. تعامل‌گرایان، گروه‌ها را در صلح و صفا همکاری کننده و آرام را در معرض ایستایی بی‌احساسی و عدم حساسیت نسبت به ضرورت تغییر و نوآوری می‌دانند (رضائیان، ۱۳۸۲، ۹۰).

سبک‌های مدیریت تعارض

حل تعارض برای مدیران که مسئول دستیابی به اهداف سازمان، هستند چالشی مستمر محسوب می‌شود. حل تعارض فرآیندی است که به وسیله افراد و گروه‌ها به منظور حل و فصل تعارض و رسیدن به مرحله‌ی توافق (خاموشی) انجام می‌شود (هولت و دوور، ۲۰۰۵).

سبک‌های مدیریت تعارض برای اولین بار در سال ۱۹۶۴ توسط بلیک و موتون^۴ پایه ریزی شد. طبق این نظریه دو انگیزه در به وجود آمدن سبک

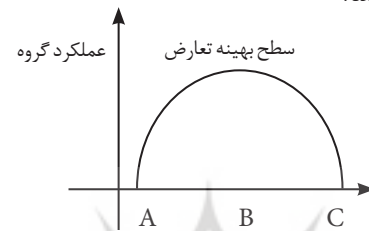


ارتباطات شود.

و هنگامی تعارض مخرب است که:

موجب تضعیف عزت نفس، دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود. توجه را از فعالیت‌های مهم دور سازد و باعث ایجاد رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود (رفورت^{۱۳}، ۲۰۰۲).

بنابراین ایجاد تعارض در سازمان، به علت وجود عقاید، تجربیات، دیدگاه‌ها، انتظارات و ارزش‌های متفاوت افراد اجتناب ناپذیر است. سطح تعارض می‌تواند از بسیار کم تا بسیار زیاد در نوسان باشد سطح مطلوب تعارض آن حدی است که از رکود جلوگیری، خلاقیت را تشویق و تنش را کاهش دهد.



سطوح تعارض

شکل ۲-۷: رابطه‌ی بین میزان تعارض و عملکرد گروه. منبع: گیبسون و ایوانسویچ، ۱۹۷۹، ۱۶۴

نمودار فوق نشان می‌دهد که با افزایش تعارض عملکرد گروه افزایش می‌یابد ولی این رابطه با افزایش بیشتر تعارض عکس می‌شود، بطوریکه با افزایش تعارض، عملکرد کاهش می‌یابد. در این نمودار سه موقعیت متفاوت دیده می‌شود. قسمت اول نمودار نشان دهنده‌ی تعارضات کارکردی است و تعارض باعث افزایش عملکرد گروه می‌شود. نقطه‌ای که وجود تعارض بالاترین عملکرد را باعث می‌شود سطح بهینه تعارض نام دارد. حفظ سازمان در این سطح از تعارض اثرات بسیار مطلوبی را برای سازمان به همراه دارد. محیط مناسب رشد و ترقی، افراد مبتکر، خلاق و انتقاد پذیر که در مسیر رشد حرفه‌ای قرار گرفته‌اند و سازمانی که در مسیر یادگیری است و سازمان یادگیرنده نام دارد، از پیامدهای حفظ تعارض در حالت بهینه است. مدیر در ایجاد و حفظ این حالت در سازمان نقش حیاتی دارد. جدول زیر مشخصات این سه نقطه را نشان می‌دهد.

موقعیت	سطح تعارض	عملکرد	نوع تعارض	خصوصیات داخلی گروه
A	کم	کم	غیر کارکردی	بی تفاوتی، رکود و بی روح بودن، بی‌فکر و نظرها‌ی جدید
B	بهینه	زیاد	کارکردی	مناسب رشد و ترقی، مبتکر، انتقاد پذیر
C	زیاد	کم	غیر کارکردی	اخلالگری، هرج و مرج، فاقد روحیه همکاری

منبع: نصر اصفهانی، ۱۳۸۰، ۵۶

نتیجه گیری

با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته مهم این است که اگر چه تعارض بیشتر در وجه منفی دیده شده، ولی تعارض به وجه مثبت زیادی را نیز در بردارد. اگر تعارض به خوبی مدیریت شود، انرژی مخرب موجود در آن به سمت تعارض کارکردی و سازنده سوق داده می‌شود و با رشد خلاقیت و نوآوری، تغییرات لازم برای همگام شدن با محیط در سازمان بوجود می‌آید. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهمترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند (کیوشال و کوانتز^{۱۴}، ۲۰۰۶، ۵۸).

اهمیت مدیریت تعارض در این است که مدیر بتواند با مدیریت بهینه تعارض، انرژی موجود در تعارض را از سمت تعارض غیر کارکردی (مخرب) به مسیر تعارض کارکردی (سازنده) هدایت نماید، و بدین وسیله سازمان را از نتایج کارکردی تعارض منتفع نماید.

اهمیت مدیریت تعارض در این

است که مدیر بتواند با مدیریت

بهینه تعارض، انرژی موجود

در تعارض را از سمت تعارض

غیر کارکردی (مخرب) به مسیر

تعارض کارکردی (سازنده) هدایت

نماید، و بدین وسیله سازمان را از

نتایج کارکردی تعارض منتفع نماید

تعارض در سازمان زمانی یک نیروی مثبت است که اعضا با آغوش باز موجودیت آن را بپذیرند و با استراتژی‌های تغییر و حل مسئله به آن بپردازند (لاوسن/حسن زاده و وطبری، ۱۳۸۱، ۲۷۴). بنابراین تعارض در صورتی به شکل سازنده (کارکردی) در می‌آید که نگرش و مدیریت صحیح و موثر در مورد آن اتفاق بیفتد.

از آنجایی که بر اساس نگرش جدید تعارض در زندگی سازمانی اجتناب ناپذیر، ولی توافق ممکن است (رضائیان، ۱۳۸۲، ۴۰). عاملی که باعث کارکردی نمودن تعارض به عنوان جزء لاینفک سازمان می‌شود، مدیریت صحیح آن است. مدیریت صحیح تعارض گروه را از طرفی از بی تفاوتی، رکود و بی روح بودن، عدم ارائه فکر و نظرهای جدید (تعارض بسیار کم) و از طرف دیگر از اخلالگری، هرج و مرج، و داشتن روحیه مبارزه و رقابت (تعارض بسیار زیاد) دور کرده و به سمت رفتارهای مناسب رشد و ترقی، مبتکرانه، انتقاد پذیر، خلاقانه و دارای انگیزه برای تغییرات رو به جلو (سطح بهینه تعارض)

نتایج تعارضات کارکردی

اکثر رشد و پیشرفت زندگی اجتماعی ما حاصل فرصت‌هایی است که برای حل خلاقانه تعارضات موجود در زندگی به دست می‌آید. دودلی و یکس^{۱۵} پروفیسور حل تعارض در دانشگاه امریکا می‌گوید: "تعارض می‌تواند باعث شفاف سازی رابطه شود، روش‌های فوق العاده‌ای را برای تفکر در مورد منابع تعارض فراهم کند و فرصت‌های جدیدی را برای بهبود روابط فراهم آورد."

وقتی افراد با یکدیگر برای حل تعارضات کار می‌کنند، راه‌های خلاقانه تری ارائه می‌دهند. تعارضاتی که به صورت خلاقانه مدیریت می‌شوند می‌توانند تمایلات ذهنی افراد را دگرگون کنند و چار چوب ذهنی جدید، فرضیات جدید و نقطه نظرات جدیدی به آنها بدهند. قلب روابط انسانی موثر، نه تنها به تلاش برای محو تعارض (حالت غیر ممکن) منتهی نمی‌شود، بلکه به استفاده‌ی سازنده از انرژی آزاد شده به وسیله تعارض بستگی دارد.

به عقیده جری هاروی^{۱۱} پروفیسور رشته مدیریت در دانشگاه واشنگتن، می‌گوید: "وجود توافق بیش از حد همیشه به نفع یک سازمان نیست. سازمان‌ها و واحدهای داخلی آنها نشان داده‌اند که اطلاعات متناقضی را برای مواجهه با یک مشکل و رسیدن به یک نتیجه نیاز دارند" (ریسی و براندت^{۱۳}، ۲۰۰۲، ۳۳۰).

به طور خلاصه می‌توانیم نتایج زیر را برای تعارضات کارکردی یادآور شویم.

۱-۱-۳- افراد گروه‌های متعارض یکدیگر را بهتر زیر نظر می‌گیرند پس رفتارشان تحت کنترل بیشتری قرار می‌گیرد و کارها با دقت بیشتری انجام می‌شود.

۱-۲-۳- تعارض می‌تواند در بالابردن کیفیت تصمیم‌گیری گروهی موثر باشد به این صورت که اجازه می‌دهد همه جوانب در تصمیم‌گیری لحاظ شود.

۱-۳-۳- خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد. آفرینش نظریات جدید را قوت می‌بخشد و تحول را دامن می‌زند.

۱-۳-۴- هدف و موضوعات را روشن و ابهامات را از بین می‌برد.

می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض هنگامی سازنده است که:

منجر به تبیین مسائل و مشکلات و حل مسئله شود. افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند. به افراد در توسعه‌ی ادراک و مهارت‌شان کمک کند. موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر و گسترش



- 1-Armstrong
- 2-Kreitner & Kinicki
- 3-Holt & Devore
- 4-Blake & Mouton
- 5-avoidance style
- 6-forcing
- 7-smoothing
- 8-compromising
- 9-problem-solving
- 10-Dudley Weeks
- 11-Jerry Harvey
- 12-Reece & Brandt
- 13-Erfurt
- 14-Kaushal & Kwantes

منابع:

- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، چشم انداز پست مدرن. تهران: نشر نگاه دانش.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو. (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: نشر پیام پویا.
- شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۷۰). فلسفه آموزش و پرورش، چاپ دوم، تهران: چاپ سپهر.
- عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۵). توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
- لاوسن، رابرت بی و شین، زنگ. (۱۳۸۱). روان شناسی سازمانی رفتار سازمانی، ترجمه حسن زاده، طبری و دیگران، تهران: نشر ساوالان.
- نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار گروهی، اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی.
- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۳). مدیریت تعارض، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ دوم، کرج: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- Armstrong, M. (1993). A handbook of personnel management practice, London: kogan page.
- Erfurt, John. (2002). Dealing with conflict.4. <http://www.nsb.org.sbot/toolkit/conflict.html> (87/3).
- Gibson James & Ivancevich john. (1979). organizations behavior structure and processes, 3 edition, Business publications.
- Kaushal ritu & Kwantes Catherine T, (2006). "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", International journal of intercultural relation, NO: 30, 579-603.
- Reece Barry L & Brandt Rhonda . (2002). Effective human relations in organization, seventh edition, Houghton Mifflin company, Boston, New York.
- Holt. Jennifer L & Devour Cynthia James. (2005). culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution, international journal of intercultural relation, N: 29. pp: 165- 196.

مشکلات زیادی را به وجود می آورد، که گاهی باعث تعارضات شدید می شود که نتیجه آن برهم خوردن نظم، اختلال گری، هرج و مرج، پایین آمدن روحیه همکاری و در نهایت عملکرد بسیار کم است.

همان طور که گفته شد به عقیده رابینز (۱۹۹۸) عملکرد زیاد فقط در حالت متوسطی از تعارض (تعارض بهینه) اتفاق می افتد. (نصراصفهانی به نقل از رابینز، ۱۳۸۰، ۵۶) در این حالت معلمان در تصمیم گیری ها شرکت داده می شوند، به آنان به عنوان افرادی که توانایی تصمیم گیری در امور سازمان را دارند نگریسته می شود، تصمیم ها نقد می شوند، انتقادهای بیجان می شوند و تاثیر گذار هستند و نتیجه این است که تصمیمات جامع و کاربردی اتخاذ می شود، از بروز تعارضات شدید جلوگیری می شود و افراد با شریک و سهیم شدن در امور سازمان، روحیه و رضایت شغلی بالاتری پیدا می کنند و نسبت به سر نوشت آن حساس می شوند. در جریان این تعارضات مثبت و نقد و انتقادهای افراد سازمان در مسیر یادگیری سازمانی حرکت می کنند، در مسیری رو به جلو که در آن خبری از جمود و بی تفاوتی نیست. این چنین سازمانی نه تنها همگام با تغییرات محیط به پیش می رود بلکه خود نیز منشأ تغییر و تحول است.

برای ایجاد و حفظ حالت سازمان در سطح تعارض بهینه، مدیر دبیرستان نقش اساسی بازی می کند. او با پذیرش این که تنوع و اختلاف نظر امری جدا نشدنی از سازمان است و اتخاذ استراتژی های صحیح مدیریت تعارض، باعث می شود این نیروی عظیم در جهت اثر بخشی سازمان صرف شود

در دوره ی کنونی، که حیات بشری با تحولات و دگرگونی های سریع همراه است، شرط ماندگاری و بقای سازمان ها همگام شدن با تغییرات و مولد تغییر بودن است، و این مهم بدون داشتن نگرش تعامل گرایانه به تعارض و مدیریت صحیح تعارض توسط مدیر ممکن نیست.

پی نوشت:

سوق می دهد. در مدارس امروزی که مسئولیت تعلیم و تربیت دانش آموزان را به عهده دارند، معلمان در تصمیم گیری های مربوط به فرآیندهای آموزشگاه اعم از اداره ی مدرسه، روش تدریس، تولید مواد درسی، چگونگی ارزشیابی و سایر تصمیم هایی که در اجرا به خود آنان مربوط است، به طور موثر دخالت ندارند.

به نظر می رسد، به معلمان به عنوان اجزاء اصلی سیستم و کسانی که قادرند نقش مهمی را در به روز شدن و مواجهه با چالش های محیطی بازی کنند، نگریسته نمی شود، بلکه از آنان می خواهند که خود را در قالب چارچوب سازمانی که از آنها انتظار می رود شکل دهند و به تعبیری به آدمک های سازمانی یک شکل و یکسان تبدیل شوند.

جلسات شورای معلمان و شورای مدرسه و... بیشتر به ابلاغ و اطلاع رسانی در مورد تصمیم های گرفته شده خلاصه می شود. در این شرایط سازمان (آموزشگاه) در زمان های مختلف یکی از حالت های زیر را به خود می گیرد.

الف: معلمان کاملاً با خواسته ها و شرایط سازمان همراه می شوند و برای چگونگی انجام وظایف خویش منتظر ابلاغ دستورات از مافوق هستند. آنها تابع محض و بی چون و چرای قانون هستند. ادامه این شرایط (با توجه به تشویق از سوی سازمان) معلمانی بی تفاوت، بدون خلاقیت و فکر و نظرهای جدید، را کد و بی روح را به همراه خواهد داشت. در این حالت سطح تعارض بسیار پایین است که به عملکرد بسیار پایین افراد می انجامد. سازمان جهت روبرویی با چالش های محیطی آمادگی ندارد و تغییرات به شدت سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، به عبارت دیگر سازمان آموزشی اثر بخشی و بهره وری خویش را از دست می دهد

ب: در بعضی مواقع حالت تعارض پایین به علت عدم برآورده شدن نیازهای معلمان و مراجعان به طور موقت به حالت تعارض بسیار شدید تبدیل می شود. قوانین و تصمیمات به علت این که در فضایی دور از صحنه عمل اتخاذ می شوند، در اجرا