



نجمه سادات ساداتی کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



۲۱

دوره‌ی ۴
شماره‌ی ۴
تابستان ۱۳۸۸

در شماره‌ی قبل موضوع روابط انسانی در مدارس، در ابتدا با مفهوم ارتباطات و اهمیت روابط انسانی در مدارس و سپس ویژگی‌های روابط انسانی سالم و اثربخش بیان شد. سپس به عوامل بازدارنده‌ی روابط انسانی سالم اشاره شد و در انتها به مهم‌ترین این عوامل یعنی تعارض و تضاد سازمانی پرداخته شد. در بحث تعارض، تعریف تعارض، نگرش‌های مختلف راجع به آن و دلایل تعارض مطرح شدند. و اینک در این شماره تأثیرات کارکردی و غیرکارکردی تعارض به صورت اجمال بررسی می‌شود.

رفتارشان تحت کنترل بیشتری قرار دارد و کارها با دقت بیشتری انجام می‌شود.
۲. تعارض می‌تواند در بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری گروهی مؤثر باشد. به این صورت که اجازه می‌دهد همه‌ی جوانب در تصمیم‌گیری لحاظ شود.
۳. خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد. آفرینش نظریات جدید را قوت می‌بخشد و تحول را دامن می‌زند.
۴. هدف و موضوعات را روشن و ابهامات را از بین می‌برد.

ب) نتایج غیرکارکردی تعارض
۱. ممکن است باعث پیدایش شکل‌های گوناگونی از مقاومت منفی، مثل ندادن اطلاعات لازم، کم‌کاری و غیبت شود.
۲. تعارض مهار نشده می‌تواند باعث نارضایتی شود و به ازهم پاشیدگی گروه کمک کند.
۳. ممکن است هر گروه صرفاً به فکر فقط منافع خویش و ضربه

دو چهره‌ی تعارض

۱. **تعارض کارکردی (سازنده):** تعارض‌هایی که حامی هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن می‌باشند کارکردی و مفیداند. (رضائیان، ۱۳۷۴)

۲. **تعارض غیرکارکردی (مخرب و غیرسازنده):** موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شوند.

میزان تعارض مورد قبول در سازمان به نوع سازمان و شرایط سازمان بستگی دارد. مرز بین تعارض کارکردی و غیرکارکردی روشن است ولی دقیق نیست. مهم‌ترین شاخص در کارهای گروهی، عملکرد گروه است. تأثیر تعارض بر گروه تعیین‌کننده‌ی سودمندی آن است و نه تأثیری که بر هریک از اعضای گروه دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲)

تعارض در سازمان می‌تواند، نتایج کارکردی یا غیرکارکردی داشته باشد.

الف) نتایج کارکردی تعارض

۱. افراد گروه‌های متعارض یکدیگر را بهتر زیر نظر می‌گیرند، پس



زدن به منافع طرف مقابل باشد.

۴. باعث ایجاد جو عدم اعتماد و سوءظن می‌شود. (نصراصفهانی، ۱۳۸۰)

حالت‌های مختلف تعارض آور

تعارض به صورت‌های زیر نمود پیدا می‌کند:

۱. تعقیب- تعقیب (خواستن-خواستن): وقتی فرد بخواهد

بین دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند، دچار چنین تعارضی می‌شود. مثلاً انتخاب بین گرفتن ارتقا و شغل جدید یا معلمی که بین دو انتخاب یکی مدیریت یک مؤسسه‌ی کوچک و دیگری معاونت یک مؤسسه‌ی بزرگ قرار گیرد. در اینجا تعارض به ناکامی نه‌چندان رنج‌آور منجر می‌شود.

۲. اجتناب- اجتناب (نخواستن- نخواستن): هنگامی که

فرد میان دو گزینه‌ی همسان نامطلوب و منفی باید دست به انتخاب بزند این تعارض در او ایجاد می‌شود. مثل انتخاب اخراج از سازمان یا ادامه‌ی کار در یک شهر محروم و بسیار دور. و یا فردی که مجبور است بین مدیریت و معاونت یکی را انتخاب کند در حالی که اصلاً به پست‌های مدیریتی علاقه‌مند نیست، ناکامی و فشار روانی ناشی از این تعارض زیاد است و فرد ناکام می‌شود.

۳. تعقیب- اجتناب (خواستن- نخواستن): این تعارض

هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کار تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی دربردارد مانند پیشنهاد شغلی که مزایای خوبی دارد ولی پرمسئولیت و مخاطره‌آمیز است. انسان در زندگی عادی خود بارها با تعارض در هدف روبرو می‌شود؛ که باید بتواند این درگیری درونی خود را حل و فصل کند. (رضائیان، ۱۳۸۲ و اصفهانی، ۱۳۸۰).

(ب) است. در موقعیت (الف) سطح تعارض کم اما تعارض از نوع غیرکارکردی و به تبع آن نتیجه‌ی 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 غیرکارکردی است. ویژگی‌های این موقعیت گسیختگی، عدم همکاری و هرج‌ومرج است.

تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب) است که در آن تعارض در حد بهینه و عملکرد در سطح بالا قرار دارد. از ویژگی‌های این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری، ابتکار و انتقاد از خود است. (جوهر و دیگران، ۲۰۰۰، به نقل از کرمی، گودرزی، ۱۳۸۵)

- 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 ارتباط شود.
 - به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند.
 - موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر دربارهی یکدیگر شود.

- و هنگامی تعارض مخرب است که:
 - موجب تضعیف عزت‌نفس شود.
 - توجه را از فعالیت‌های مهم دور سازد.
 - موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
 - منجر به رفتارهای مضر و غیرمسئولانه شود. (ارפורت، ۲۰۰۲، به نقل از کرمی، گودرزی، ۱۳۸۵)

سبک‌های حل تعارض^۱

ال‌ریسی و برانت (۲۰۰۰) در مورد سبک‌های حل تعارض نوشته‌اند: «افراد طبیعتاً سبک‌های حل تعارض خودشان را با توجه به شخصیت و تجربیات گذشته و در ارتباط با تعارض در محل کار بهبود می‌بخشند. از طریق آموزش ابراز وجود و حل تعارض، افراد می‌توانند سبک حل تعارض خودشان را به همان خوبی سبک دیگران تشخیص دهند. آن‌ها می‌توانند بیاموزند که چگونه و چه‌وقت سبک رفتاری‌شان را در ارتباط مؤثر با موقعیت تعارض متناسب نمایند.»

روبرت موداکس^۲ یک مدل حل تعارض که دو عامل را با هم ترکیب می‌کند پیشنهاد کرده است. درجه‌ی جرأت‌ورزی و درجه‌ی همکاری، او پنج سبک متفاوت از ترکیب‌های مختلف جرأت‌ورزی^۳ و همکاری^۴ را پیشنهاد کرد (شکل ۲). موداکس می‌گوید: سبک‌های متفاوت برای موقعیت‌های متفاوت مناسب است. هم‌چنین او می‌گوید: «به عنوان مثال، اگر شما باید به هر قیمتی برنده شوید، سبک اجبار ممکن است بهترین حالت برای شما باشد، اگر هدف شما به حداکثر رساندن همکاری حتی به هزینه از دست رفتن هدف‌های شخصی است،



شکل ۱ رابطه‌ی سطح عملکرد و میزان تعارض

رابطه‌ی تعارض و عملکرد

همان‌طور که بیان شد تعارض ذاتاً امر منفی نیست، چه‌بسا بسیاری اوقات امری مثبت و سازنده نیز است. می‌توان رابطه‌ی 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

سبک اجتناب^۵ (عدم همکاری / عدم جسارت)

این سبک برای زمانی مناسب است که تعارض بیش از حد ضعیف و یا بیش از حد بزرگ و غیرقابل حل باشد. هر تلاشی برای حل تعارض ممکن است به یک رابطه، زبان وارد کند، یا به سادگی زمان و انرژی را تلف نماید. سبک اجتناب باعث می‌شود شما رفتار محافظه کارانه‌تری نسبت به طرف مقابل خود بگیرید و عکس‌العمل خودتان را تا یک زمان مناسب‌تر به تعویق بیندازید.

سبک مصالحه^۴ (جسارت متوسط / همکاری متوسط)

این سبک زمانی مناسب است که هیچ شخص یا عقیده‌ای بر دیگری ترجیح ندارد، وقتی برای امری بیش از یک روش خوب وجود دارد، یا وقتی که شما باید امتیازی را برای به دست آوردن اهدافتان بدهید. تلاش‌های سازشکارانه برای یافتن راه‌های چندگانه‌ی حل تعارض به نحوی که هر دو طرف را تا حدی راضی کند شروع می‌شود. وقتی فعالیت‌های غیراخلاقی باعث تعارض شده‌اند این سبک را به کار نبرید.

سبک نرمش^۶ (همکاری / عدم جسارت)

این سبک زمانی که حل تعارض، ارزش آسیب رساندن به روابط و یا ناهماهنگی عمومی را نداشته باشد، مناسب است. افرادی که این رویکرد را به کار می‌برند، از مسائل مورد توجه خودشان در مقابل موضوعات مورد توجه فرد دیگر به خاطر رضایت او صرف‌نظر می‌کنند. نرمش ممکن است شکل از خودگذشتگی، جوانمردی و یا فرمانبرداری کورکورانه نسبت به نقطه‌نظرات دیگران را پیدا کند.

سبک حل مسئله:

نیازهای هر دو گروه مشروع و مهم هستند. احترام بالا، حمایت مقابل، رفتار توأم با جسارت و همکاری

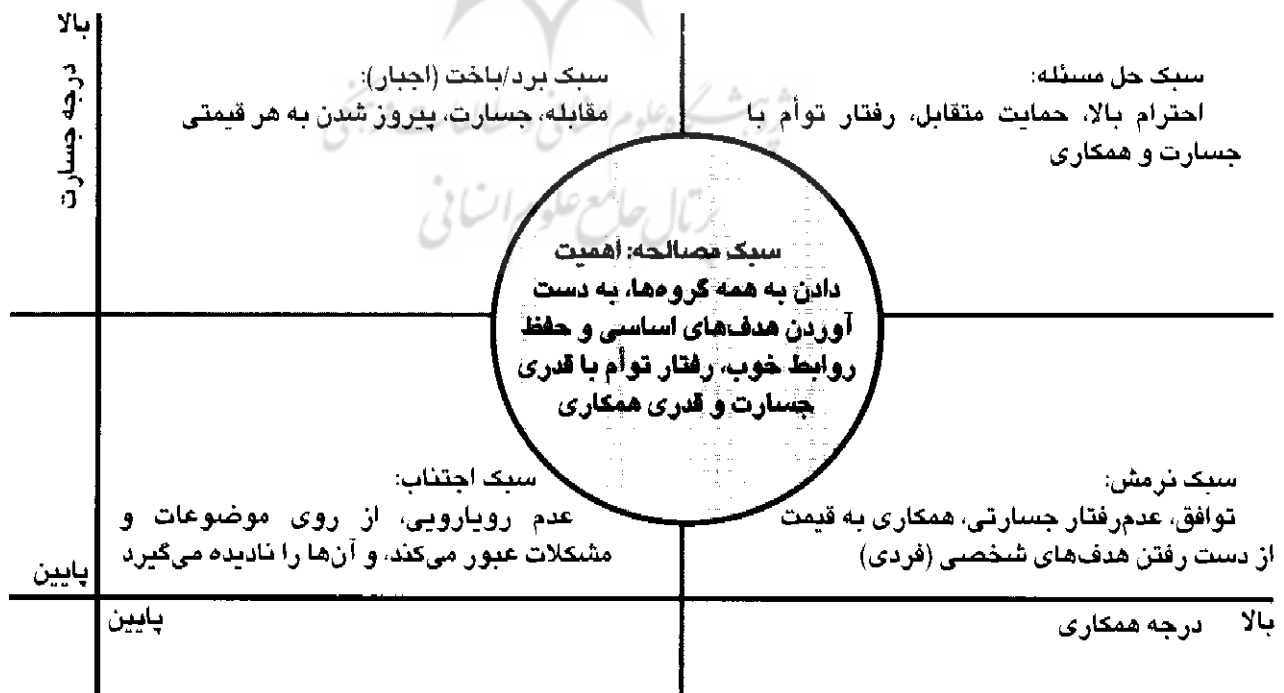
(روبرت موداکس، ۱۹۸۶، ساختن گروه، تمرین در رهبری به نقل از آل ریسی و برانت)

سبک حل مسئله^۴ (جسارت / همکاری)

این سبک زمانی مناسب است که همه گروه‌ها به طور باز و گشوده با یکدیگر در مورد موضوعات و یک راه‌حل سودمند چندگانه بحث می‌کنند. بدون این که هیچ فردی اختیار تام داشته باشد. طرفین برای روشن ساختن تعارض‌ها و راه‌های گوناگون حل ریشه‌ای آن‌ها تلاش می‌کنند و روی آن‌ها تمرکز می‌نمایند و برای به دست آوردن قابل قبول‌ترین پیامدها بحث می‌کنند. آن‌ها تصمیم دارند که تعارض را با همکاری و همراهی هم رفع نمایند. (آل ریسی و برانت، ۲۰۰۰)

سبک رقابت^۲ (عدم همکاری / جسارت)

این سبک برای زمانی که نتیجه تعارض بقا شایسته‌ترین باشد، مناسب است. وقتی شما باید رتبه‌ی بالاتر خودتان را ثابت کنید و یا وقتی که عقاید شما اخلاقی‌ترین و یا حرفه‌ای‌ترین عقاید است باید از این سبک استفاده کنید. این سبک به قدرت گرایش دارد و به شما امکان استفاده از هر ابزاری را می‌دهد که به نظر مناسب می‌رسد و برای زمانی



شکل ۲. چهار سبک حل تعارض



تعارض‌های ارتباطی

چگونگی برقراری ارتباط یا ضعف و نارسایی سیستم ارتباطی از مهمترین عوامل مؤثر در بروز تعارض به‌شمار می‌رود. رابینز این دسته از تعارض‌ها را «تعارض‌های ارتباطی» می‌نامد.

پیروان مکتب روابط انسانی در این خصوص پا را فراتر نهاده و معتقدند: اختلاف و برخورد میان افراد و گروه‌ها، تنها، در نتیجه‌ی نارسایی نظام ارتباطی است. بدین معنی که افراد در اثر نواقص مجاری ارتباط، از قصد، نیت و احساسات دیگران به‌درستی آگاه نمی‌شوند و در نتیجه اختلاف و سوءتفاهم به وجود می‌آید.

سه دیدگاه مهم در مورد نقش ارتباط در تعارض:

۱. دیدگاه مکانیکی ۲. دیدگاه مبتنی بر فراگرد تبیین اطلاعات ۳. دیدگاه کنش متقابل (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹)

ارتباط و تعارض سازمانی

مدیران به‌خوبی می‌دانند که تعارض، پاره‌ای اجتناب‌ناپذیر از حیات سازمانی است و ارتباط نارسا عامل اساسی ایجاد آن می‌باشد. تعارض سازمانی مبتنی بر ادراک متفاوت درباره مسائل مختلف سازمانی و ارتباط تنگاتنگ رفتار افراد است. ارتباط نامناسب و موانع آن، شکل‌گیری مسائل ناسازگار را تقویت می‌کند و تعارض را شکل می‌دهد. احساسات و ادراکات افراد را در هنگام تعارض منتقل کرده، و نقطه‌ی آغازی است که شرایط را برای تعارض‌های بعدی فراهم می‌کند. ارتباط در تمام جنبه‌های تعارض از قبیل: آشکار شدن و پنهان ماندن آن و ابزار آزادانه‌ی مخالفت و ارزیابی مسائل مؤثر است. توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی و توجه به موانع ارتباطی در جهت حل تعارض‌های سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. درک سبب‌های سازمانی بدون توجه به ارتباط امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در نبود ارتباط مؤثر، نقص سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جست‌وجو کرد. ارتباط مؤثر هنگامی برقرار می‌شود که درک و استنباط‌گیرنده از پیام با قصد و نیت فرستنده مطابقت داشته باشد. بدون همکاری بین افراد موجودیت سازمان به مخاطره می‌افتد و بدون استقرار ارتباط مؤثر تحصیل همکاری ممکن نیست. سوءتفاهم‌های ارتباطی بین همکاران ممکن است به کدورت، اختلاف‌نظر و تعارض منجر شود. (جمعی از استادان مدیریت، ۱۳۷۸، به نقل از فانی و عرب کلمری، ۱۳۸۴) این سوءتفاهم‌ها در کارکرد سازمانی خلل ایجاد می‌کند. ارتباط و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم‌توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم‌قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدف‌های سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیت‌های آن است. بدین ترتیب پرداختن به مقوله ارتباط و شناخت تأثیرات مثبت و منفی آن بر تعارض و روش‌های این نفوذ، ضروری می‌نماید. (فانی و عرب کلمری، ۱۳۸۴)

نتیجه‌گیری

یک سازمان با وجود ارتباط انسانی معنا پیدا می‌کند. بدون وجود رابطه سالم و اثربخش، حرکت سازمان به سمت اهدافش امکان‌پذیر نیست. ارتباط مؤثر زمانی اتفاق می‌افتد که درک و استنباط‌گیرنده پیام با قصد و نیت فرستنده، یکسان باشد. بدون وجود این تطابق، همکاری بین اعضای سازمان ممکن نیست و بدون وجود همکاری، هدف‌های سازمان برآورده نمی‌شود. سوءتفاهم‌های ارتباطی بین همکاران به کدورت، اختلاف‌نظر و تعارض منجر شده و فعالیت سازمان دچار اختلال می‌شود. بنابراین هر عاملی که مانع از ارتباط سالم و اثربخش شود، و در فرایند تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده اختلال ایجاد کند، مانع ارتباطی محسوب می‌شود و از حرکت سازمان در جهت اهداف خویش ممانعت به عمل می‌آورد. مدیران که مسئولیت سوق دادن سازمان به سمت اهدافش را دارند، لازم است که به عوامل محل ارتباط توجه داشته باشند. از شرایط لازم برای حرکت سازمان به سوی هدف‌ها، دارا بودن یک سیستم ارتباطی سالم، پویا و اثربخش است که مدیران باید این سیستم ارتباطی را در سازمان ایجاد نموده، موانع آن را شناسایی کنند و در رفع آن بکوشند.

برای شناسایی موانع ارتباط اثربخش، ابتدا باید ویژگی‌های یک نظام ارتباطی سالم و اثربخش را با توجه به نوع سازمان و اهداف آن تعیین کنیم. سپس با تحلیل ویژگی‌ها، موانع را شناسایی و رفع کنیم. منابع انسانی از مهمترین منابع هر سازمانی است. انسان‌ها در سازمان‌های امروزی نیازهای خاصی دارند، آن‌ها مایلند در تصمیم‌ها تأثیرگذار باشند، مسئولیت بیشتر بپذیرند، هویت شغلی خود را احساس کنند و به جای کنترل و نظارت بیرونی، خود ارزیاب باشند و فعالیت‌های خویش را تجزیه و تحلیل کنند. آن‌ها اهداف معالی‌تری را در کار خود می‌جویند از جمله ارضای نیازهای اجتماعی و نیازهای درونی، منزلت و احترام، اهمیت و خودشکوفایی. انسان‌ها در صورتی در جهت اهداف سازمان گام برمی‌دارند که برآورده شدن نیازهای خود را در گرو تحقق اهداف سازمان ببینند. در این صورت رضایت شغلی کارکنان حاصل می‌شود و در نتیجه‌ی آن بهره‌وری افزایش می‌یابد و سازمان به اهداف دور و نزدیک خود می‌رسد.

در سایه وجود سیستم ارتباطی سالم افراد می‌توانند از طریق دست یافتن به نیازهای منطقی خود رشد کنند؛ رشدی که در راستای فطرت آن‌هاست. در نهایت، استعداد و توانایی‌های بالقوه آنان به نحوی شکوفا می‌شود که با ویژگی‌های موجود زنده سازگاری داشته باشد.

یک سیستم ارتباطی سالم و پویا از حداکثر توان بالقوه منابع انسانی استفاده می‌کند. نیازهای انسانی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، در صورت وجود ارتباط سازمانی مناسب، رشد کرده و به ثمر می‌رسد. به عبارت دیگر بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباط بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف باشند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر، مسئولیت‌های مربوط به خود را انجام می‌دهند.

ارتباط و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم‌توانایی ایجاد

محرك و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد مانع و مشکل در راه رسیدن به هدف‌های سازمان و ایجاد اختلال و ناسامانی در فعالیت‌های آن است.

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.

برخلاف تصور منفی ای 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 ی 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، حل مسئله و مصالحه. نکته‌ی مهم آن‌که هیچ یک از این سبک‌ها مردود نیست و با توجه به موقعیت تعارض، باید نوع سبک برخورد را انتخاب کرد.

عامل اساسی تعارض، وجود ارتباط ناسالم است. تعارض سازمانی براساس ادراک متفاوت درباره‌ی مسائل مختلف سازمانی و ارتباط بین افراد شکل می‌گیرد. ارتباط ناسالم، شکل‌گیری مسائل زیربنایی تعارض غیرکارکردی را تقویت می‌کند. ارتباط در همه‌ی مراحل تعارض، چه در آشکار شدن و چه در فرو نشاندن آن و در تبدیل تعارضات کارکردی و غیرکارکردی به یکدیگر بسیار مؤثر است.

توسعه مهارت‌های ارتباطی و توجه به موانع ارتباطی در جهت حل تعارضات سازمانی و کارکردی کردن آن‌ها بسیار مهم است. درک علت تعارضات غیرکارکردی بدون توجه به ارتباط امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در فقدان ارتباط مؤثر، نقص سیستم ارتباطی و یا سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جست‌وجو کرد.

همان‌طور که گفتیم تعارض جزء لاینفک از زندگی انسان است. پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر و مقتضای حیات اجتماعی است. در این میان سازمان با ماهیتی که دارد محیط باروری برای پرورش و رشد انواع تعارض‌ها و عدم‌توافق‌ها است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض را در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده است. پس آشنایی مدیران با چگونگی مدیریت تعارض و نحوه‌ی اداره‌ی تعارض از ضروریات است.

آشنایی مدیران نسبت به یافته‌های تعارض این امکان را برای آنان فراهم می‌کند که:

۱. ماهیت، ویژگی‌ها و موقعیت‌های تعارض‌های مختلف را به خوبی شناسایی کنند.
۲. شرایط و یا علل بروز یا تشدید آن‌ها را تشخیص و تحت کنترل قرار دهند.
۳. تعارض‌ها را پیش‌بینی کرده و از بروز تعارض‌های زیان‌آور و ناخواسته جلوگیری کنند.
۴. برحسب نوع، ماهیت و شرایط تعارض شیوه‌ی مناسب را برای حل و کنترل تعارض انتخاب کنند.

۵. از اختلاف‌نظرها و مخالفت‌ها در جهت تشخیص تنگناها و مسائل نهفته و زیرزمینی سازمان بهره‌جویند.

ع. تعارض و اختلاف‌نظرها را که بروز آن‌ها غیرقابل اجتناب است به مسیری سازنده و خلاق سوق دهند.

اگرچه تعارض می‌تواند یک سازمان را نابود کند، ولی می‌توانید با مدیریت صحیح تعارض از انرژی موجود در آن در جهت بالندگی سازمانی استفاده کنید.

شناخت ماهیت تعارض و نحوه‌ی مدیریت آن از مهارت‌های اساسی است که مدیران باید داشته باشند. مدیران با شناسایی به موقع و مناسب تعارض می‌توانند از انرژی نهفته در آن در جهت پویندگی و بالندگی سازمانی استفاده کنند. بدیهی است که تعارض همیشه وجود دارد و ما باید زندگی کردن با آن را بیاموزیم، حتی زمانی که تعارض بسیار کم می‌شود باید به سلامت سازمان شک کنیم و بدانیم که سازمان خالی از تعارض در دنیای متغیر و رو به جلوی امروز جایی نخواهد داشت و محکوم به شکست است.

پی‌نوشت

1. Conflict resolution styles
2. ROBERT MADDUX
3. Assertiveness
4. Cooperation
5. Avoidance
6. Accommodating
7. win/lose
8. Compromising
9. problem-solving

منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۷۹). مدیریت تعارض. تهران: نشر دانشگاه امام حسین (ع). چاپ اول.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. چاپ دوم. زمستان. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۴). اصول مدیریت. چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.
- رابرت کریپنر / آنجلو کلینیک. (بی‌تا). مدیریت رفتار سازمانی. (علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، مترجمان).
- رایبیز، استیفن. بی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. (علی پارسانیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمین). جلد دوم. چاپ هشتم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۰). روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.
- فیاضی، مرجان. (۱۳۸۲). «مدیریت تعارض». مجله‌ی تدبیر. ۱۴۱.
- فانی، علی‌اصغر و عرب‌کلمری، محبوبه. (۱۳۸۴). «تأثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی». مجله‌ی تدبیر.
- فخمی، فرزاد. (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت. چاپ اول. تهران: نشر هوای تازه.
- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۰). ارتباط انسانی. چاپ پنجم. تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
- کریمی، مرتضی و گودرزی، احمد. ۳۰/۵/۸۵

<http://www.imi.ir/modirsaz>

- نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار گروهی. چاپ دوم.
- هوی، وین، ک، میسکل، سیسل، ج. (۱۳۷۳). مدیریت آموزش. (سید محمد عباس‌زاده، مترجم). جلد دوم. چاپ اول. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- L. Reece, Barry & Brandt, Rhonda. (2000). Effective Human Relations in Organization, Houghton Mifflin company, New york, 2000.



۲۵

دوره‌ی ۴
شماره‌ی ۴
تابستان ۱۳۸۸