

## مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط

دکتر حسین درگاهی<sup>۱\*</sup>، سید محمد هادی موسوی<sup>۲</sup>، سمانه عراقیه فراهانی<sup>۳</sup>، گلسا شهبام<sup>۴</sup>

### چکیده

مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. بطور کلی مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحرک آنها برای اثربخشی سازمانی است. این مقاله نیز با هدف معرفی راهبردهای مرتبط با مدیریت تعارض و نحوه بکارگیری آنها در سازمانها تهیه و تدوین شده است. تحقیقات نشان می دهد که وجود تعارض در سازمانها می تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد. مدیران سازمانها با رویکرد مدیریت تعارض می توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک های مختلف استفاده کنند. بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده ای دارد. اگر چه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی در بعضی مواقع تجویز نیز می شود، اما هیچ مدیری اجازه نخواهد داد که هرج و مرج و ناهماهنگی در سازمان او پدید آید.

**واژه های کلیدی:** سازمان، مدیریت تعارض، راهبرد

\* نویسنده مسئول:

دکتر درگاهی؛

دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم

پزشکی تهران

Email: hdargahi @ sina .  
tums.ac.ir

- دریافت مقاله: بهمن ماه ۱۳۸۶ - پذیرش مقاله: اردیبهشت ماه ۱۳۸۷

### مقدمه

بنابراین اگر عده ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیهوده نکرده اند(۱). وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمانها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت ها منجر به ایجاد تعارض ما بین افراد و گروه ها می شود (۲). از این رو، وجود تفاوت ها، خطرات ها و انگیزه های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان ها از یک سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض های سازمانی اجتناب ناپذیر می کند(۳). از

تعارض جزء جدایی ناپذیر زندگی انسان است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده های فرهنگی که مبین گذشته هایی از واقعیت های زندگی اجتماعی هستند، نشان می دهد که چگونه تعارض چگونه یکی از مهمترین و برجسته ترین وجوه زندگی را تشکیل می دهد.

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی گروه خدمات بهداشتی درمانی دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران

<sup>۳</sup> کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

<sup>۴</sup> کارشناس مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران

تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد موثر گروه نیز ضرورت دارد (۹). امروزه انواع مختلفی از تعارض را تعریف کرده‌اند. مانند تعارض نهادینه شده که از ماهیت و اهداف سازمان ناشی شده و چالشی می‌باشد و یا تعارض نوظهور که از تعاملات رسمی و غیر رسمی کارکنان در فعالیت‌های روزمره منشاء می‌گیرد و تعارض شخصیتی که می‌توان آن را به عنوان عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد (۱۰).

تعارض اشکال دیگری نیز دارد، مانند تعارض میان فردی که زمانی آغاز می‌شود که یک فرد رفتار فرد دیگر را به هر طریق آزار دهنده، تحریک کننده یا دردسر آفرین می‌یابد (۱۱ و ۱۲). هم چنین می‌توان به تعارض درون گروهی و میان گروهی اشاره کرد که در مورد اول منظور برخوردهای میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرآیندهای درون گروهی اثر می‌گذارد و در مورد دوم برخورد و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌های کاری یا بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر مد نظر است که می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی فعالیت‌های کاری را دشوار می‌سازد. این نوع تعارض رایج ترین آن در سطح سازمان هاست که گاهاً بسیار شدید، کاهنده انرژی و پر هزینه است و هدایت آن برای مدیران مشکل می‌باشد، زیرا ممکن است مدیر خود به یکی از گروه‌های در حال تعارض تعلق داشته باشد. چنانچه سازمان‌های مختلف با یکدیگر در حال تعارض باشند به آن تعارض بین سازمانی می‌گویند که اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمانها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای بدست آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند (۱۳).

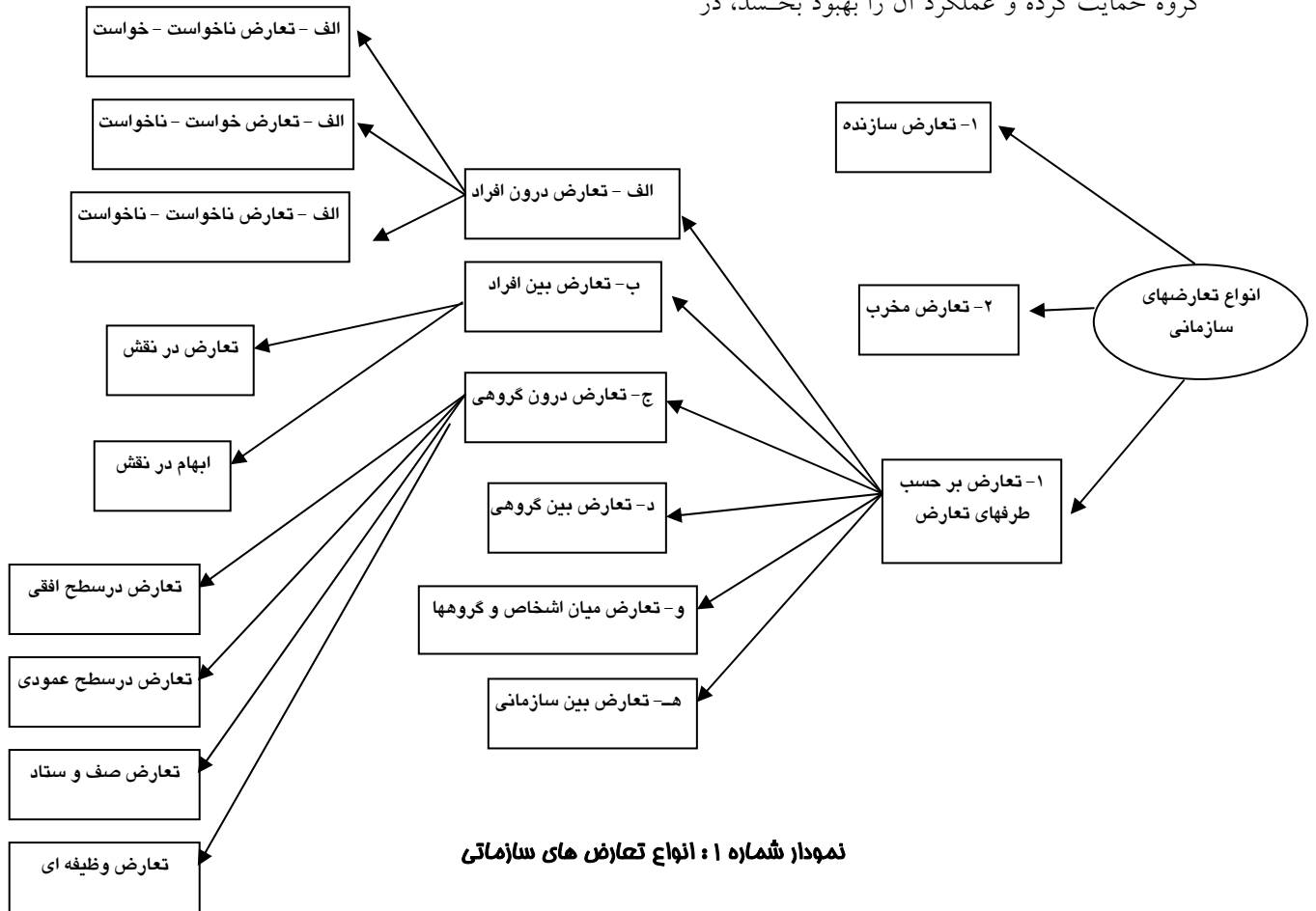
طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمانها مبتنی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی، وجود نظام‌های اداری خشک و انعطاف ناپذیر، وجود خرده نظام‌ها و گروه‌های مختلف با اهداف و منافع مختلف، نظام ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و بالاخص سوء مدیریت‌ها، سازمانها را که باید افراد و گروه‌ها را جهت اهداف و آرمان‌های خود همسو و همساز کنند، بصورت نظام‌هایی متلاطم و آسیب پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری می‌باشند، در آورده اند (۳ و ۴).

واژه تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی متفاوتی از آن مستفاد می‌شود. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنی مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن است (۵). تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی تعریف می‌شود (۶). تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود (۷). تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آنها توافقی صورت نگرفته است، ایجاد می‌شود (۸). نهایتاً تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت اساسی نشان می‌دهند.

در مورد تعارض چند دیدگاه وجود دارد. دیدگاه سنتی به تعارض به عنوان یک پدیده غیر ضرورت و بد می‌نگرد و آن را با واژه‌هایی چون بی حرمتی، انهدام و بی منطقی مترادف می‌داند. دیدگاه روابط انسانی، تعارض را در تمام گروه‌ها و سازمانها یک رویداد طبیعی می‌داند و پذیرش آن را توصیه می‌کند. دیدگاه تعامل گرا اعتقاد دارد علاوه بر آنکه

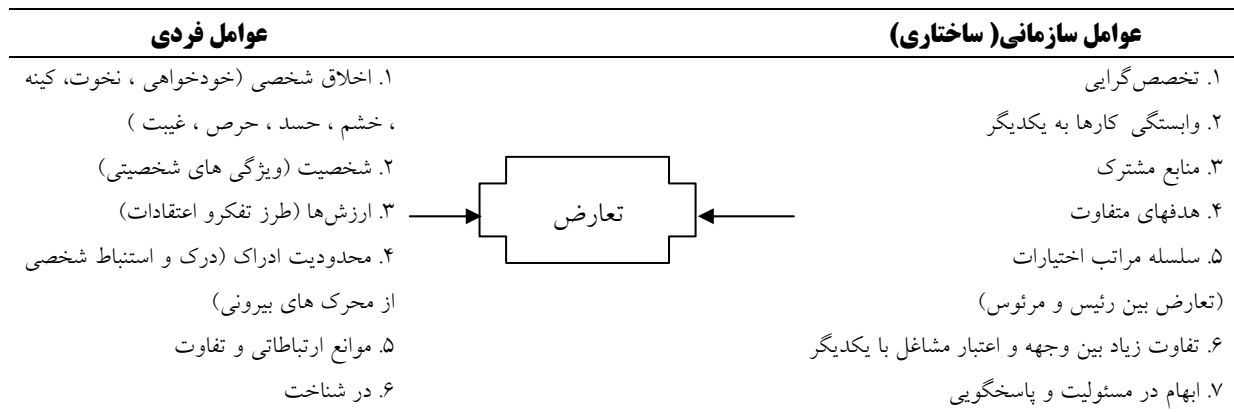
حالی که اگر مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروه شود تعارض مخرب نامیده می شود (۴).

تعارض کارآمد یا سازنده و تعارض ناکارآمد یا مخرب از آخرین دسته بندی های تعارض محسوب می شوند به شکلی که تعارض سازنده باید از اهداف گروه حمایت کرده و عملکرد آن را بهبود بخشد، در



نمودار شماره ۱: انواع تعارض های سازمانی

مدیران باید عوامل ایجاد کننده تعارض را بشناسند. عواملی که به دو گروه ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی کار سرچشمه گرفته و عوامل انسانی که از تفاوت فردی نشات می گیرد، تقسیم می شوند (۱۴). نمودار شماره ۲ انواع عوامل ایجاد کننده تعارض را در سازمان نشان می دهد.



نمودار شماره ۲: علل تعارض در سازمان

خدمات بهداشتی درمانی برای تصمیم گیرندگان و سیاست گذاران و مدیران سازمان ها موثر واقع شود. ثانیاً به تعارض از دو دیدگاه مثبت و منفی نگریسته و ارزش و پیامد دیدگاه های مختلف را مورد توجه قرار داده است. در این پژوهش از کتابها و مقالات مرتبط با رشته مدیریت رفتار سازمانی و با استفاده از کلید واژه ها بصورت کتابخانه ای و اینترنتی استفاده شده است.

### بحث

تحقیقات نشان می دهد که وجود تعارض در سازمان ها می تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد. مهم ترین زیان های تعارض هدر رفتن وقت و انرژی سازمان، بروز نارضایتی در سازمان، کاهش اثر بخشی گروه، فراموش کردن اهداف اصلی در سازمان، قضاوت نادرست افراد نسبت به یکدیگر، ضعیف شدن هماهنگی و وجود اختلاف بین گروه های سازمانی است و سرانجام اینکه از نتایج تعارض این است که عده ای بازنده هم دارد. افراد بازنده از هم فرار می کنند و سازمان به جای یکپارچه شدن متلاشی می گردد. هنگامیکه در سازمان تعارض ایجاد شود یک سری پیامدهای مثبت نیز به دنبال دارد، از جمله ایجاد تغییرات، پرورش خلاقیت و نوآوری، روشن شدن مباحث، اهداف، دیدگاه ها و نظرات، امکان ارتباطات بهتر و مناسب تر و افزایش انرژی در سازمان، ارزیابی توانایی ها و استعداد های کارکنان، حل و فصل شدن مسائل راکد و پشت پرده و خلق دیده ها و نظرات بهتر و سازنده تر (۱۸ و ۱۹).

گاهی از مواقع نیز مدیر باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشد، زیرا فقدان تعارض می تواند نشانه رکود سازمان باشد یا حاکی از آن باشد که کارکنان انگیزه ای برای چالش و رقابت ندارند. در این

تعارض دارای فرایندی چهار مرحله ای است. در مرحله اول مخالفت های بالقوه مانند ارتباط ضعیف، اندازه و میزان یکنواخت کردن تکالیف محوله به اعضای گروه و طبقه بندی و تخصصی کردن وظایف و صفات شخصی موجب بروز تعارض می شود (۱۵). اگر شرایط مرحله اول ایجاد ناکامی کند امکان بالقوه مخالفت در مرحله دوم به صورت عمل در خواهد آمد. اگر عضوی از گروه از روی آگاهی دست به عملی بزند که موجب ناکامی دیگری در رسیدن به هدف شود یا از پیشرفت منافع دیگران جلوگیری کند مرحله دوم یا آشکار شدن تعارض بوجود می آید. تاثیر متقابل رفتار تعارض آمیز و پیامدهای ایجاد شده نیز در مرحله سوم و چهارم اتفاق می افتد (۱۶).

در مقابل با تعارض مدیریت تعارض وجود دارد یعنی مدیریتی که بتواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و تعارض ایجاد شده را از بین ببرد. بطور کلی مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آنها برای اثر بخشی سازمان است (۱۷). این پژوهش نیز با هدف معرفی راهبردهای مرتبط با مدیریت تعارض و نحوه بکارگیری آنها در سازمانها تهیه و تدوین شده است.

### روش بررسی

این مطالعه مروری است که به شناخت تعارض، چگونگی بکارگیری مدیریت تعارض و سبک ها و راهبردهای مختلف آن در سازمانها می پردازد و در نهایت مشخص می کند که نقش مدیران در مقابله با تعارض چیست و نکاتی درخصوص سازنده بودن یا مخرب بودن آن در سازمانها ارائه می دهد. این مقاله دارای دو ویژگی است. اولاً می تواند در نظام

صورت مدیر باید دست به تحریک تعارض بزند که عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع با ارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر می تواند برای اصلاح جوّ و محیط سازمان در جهت رشد کارکنان و دست یافتن به اهداف سازمان از آن استفاده کرده و برای تامین نیازها و ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادها تلاش کند (۱۷).

مدیران سازمان ها با رویکرد مدیریت تعارض در مقابله با تعارض می توانند از راهبردها و سبک های مختلف استفاده کنند. در بعضی شرایط مدیران سعی می کنند با استفاده از قدرت و اعمال زور و سلطه تعارض هایی که مبتنی بر برد و باخت هستند را حل و فصل کنند. در این روش مسلماً تصمیمی که مدیر می گیرد به نفع یکی از طرفین تمام خواهد شد. بنابراین روش مزبور تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی کند ولی عمدتاً مورد توافق طرفین قرار خواهد گرفت. با وجود این، مطالعات نشان می دهد پنجاه درصد کارکنان چنانچه مدیر از عملکرد آنان انتقاد می کند واکنش دفاعی بروز می دهند. در سبک نرمش و سازش سعی می شود با دلداری دادن به گروه های متعارض و استفاده از زبان حمایتی و دوستانه تعارض را کاهش داد. مزیت عمده این سبک تشویق همکاری در سازمان است و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی آن است. این سبک را برای حل مسایل پیچیده یا وخیم مناسب نمی دانند و خصوصاً برای گروه های بزرگتر و تخصصی تر کاربرد ندارد. گاهاً مدیران می توانند تعارض را با روش سازش و مصالحه و چانه زنی برطرف کنند. در این روش برنده یا بازنده ای وجود ندارد. مزیت عمده آن اجرای فراگرد مردم سالارانه است، اما این روش مانع از تشخیص کامل و کشف مسایل اصلی می شود. راهبرد اجتناب و عدم جبهه گیری نیز از

فنون مدیریت تعارض محسوب می شود که در آن مدیران سازمان صلاح می دانند تعارض را نادیده بگیرند. فایده آن در وضعیت های مبهم است که مدیر زمان کافی برای روش شدن وضعیت یا تصمیم گیری را ندارد و ضعف عمده آن اثر موقتی این راهبرد است که به مسایل بنیادی نمی پردازد. در راهبرد حل مسئله مدیر بصورت صریح و روشن در تعارض مداخله می کند و با رو در رو کردن طرفین تعارض موضوع خود را بصورت باز مطرح می کند. در مراحل و شرایط بحرانی و برای رویارویی با دشمن مشترک می توان از راهبرد مشخص کردن اهداف مهم و پر محتوی استفاده کرد. در راهبرد همکاری و تشریک مساعی نیز طرفین باید در جستجوی راه حلی باشند که منافع طرفین تامین شود. در این راهبرد تاکید بر روی حل مسئله و روشن ساختن اختلافات به جای سازش با نقطه نظرهای گوناگون است.

سایر راهبردهای مدیریت تعارض عبارتند از گذشت یا ایثار، گردش شغلی یا کاهش ارتباط ما بین طرفین تعارض، ایجاد اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان و مدیر و سرانجام تغییر روابط سازمانی همراه با تفکیک منافع و مرتبط ساختن واحدهای شخصی به واحدهای دیگر (۲۱ و ۲۰). پژوهشها نشان می دهد مدیران موفق در مدیریت تعارض بیشتر از راهبردهای همکاری و تشریک مساعی استفاده می کنند. استفاده از این سبک نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود، در حالیکه استفاده از سبک های زورمندانه و اجتناب در مدیریت تعارض اثر منفی به جای می گذارد و نشانه عدم استفاده از تعارض به شمار می آید. سبک های نرمش و مصالحه آثار مختلفی بر جای می گذارند (۲۲). در پژوهشی که در سال ۱۳۸۶ در دانشگاه علوم پزشکی تهران صورت گرفت روش همکاری و تشریک مساعی به عنوان موثرترین شیوه مدیریت تعارض شناخته شد (۲۳).

گستاخی به چرخه باطلی تبدیل می شود که می تواند به خشونت بیانجامد (۸). در این صورت مدیران باید سعی کنند از چرخه باطل گستاخی جلوگیری و در صورت شکل گیری، آن را نابود کنند و فرهنگ احترام را در سازمان ها بین کارکنان حاکم نمایند و خود الگوی تواضع و حمایت از کارکنان باشند (۲). نمودار شماره ۳ نشانگر راهبردهای مدیریت تعارض مرتبط با تعارض های شخصیتی است.

اما یکی از انواع تعارض که امروزه به نظر می رسد ذهن مدیران را بخود مشغول ساخته است تعارض شخصیتی است که باید راهبردهایی را برای حل آن بیابند. تعارض شخصیتی معمولاً با تحریک های ظاهراً معمولی پدید می آید. مطالعات اخیر نشان می دهد که افزایش تشریفات اداری و فشار برای دستیابی به نتایج و تنوع نیروی کار شرایط خاصی را در محیط های کاری امروز حاکم کرده است. در این گونه محیط ها ،

نکاتی برای کارکنانی که تعارض شخصیتی دارند	نکاتی برای فرد سومی که نظاره گر تعارض شخصیتی است	نکاتی برای مدیرانی که کارکنانشان تعارض شخصیتی دارند
از خط مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید	از خط مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید	از خط مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید
برای حل تعارض ادراک شده با طرف مقابل خود ارتباط مستقیم برقرار کنید و بر حل مساله و هدفهای مشترک تاکید کنید نه بر شخصیتها	در تعارض شخصیتی میان افراد جانب کسی را نگیرید	علل تعارض را بررسی کنید و مستند سازی کنید
از ایجاد تعارض میان کارکنان اجتناب ورزید	پیشنهاد کنید طرفین تعارض مسائل میان خود را به صورت سازنده و مثبت حل و فصل نمایند	در صورت صلاحدید اقدام اصلاحی صورت دهید (برای مثال بازخور دهید یا اصلاح رفتار کنید)
اگر تعارض غیر کارکردی وجود داشته باشد از سرپرستان مستقیم طرفین تعارض یا از متخصص علوم رفتاری کمک بگیرید	اگر تعارض غیر کارکردی تداوم داشته باشد، مساله را به سرپرستان مستقیم طرفین ارجاع دهید	در صورت لزوم بکوشید به طور غیر رسمی اختلافات را حل و فصل کنید
		تعارضهای دشوار را به متخصصان منابع انسانی ارجاع دهید یا از مشاوران علوم رفتاری کمک بگیرید

### نمودار شماره ۳ : راهبردهای مدیریت تعارض در تعارض های شخصیتی

بررسی قرار گرفته و راهبردهای مدیریت تعارض مرتبط با هر یک جهت جلوگیری از تعارض های میان فردی پیشنهاد شده است (۲۴).

مع ذلک ، مدیریت تعارض برای هر رفتاری که از شخصیت خاص منشاء می گیرد نیز راهبردهای خاصی پیشنهاد می کند. در نمودار شماره ۴ هفت تیپ شخصیتی مختلف در کارکنان سازمان ها مورد

فنون	افراد دارای شخصیت تهاجمی / خصمانه	فنون	افراد دارای شخصیت تهاجمی / خصمانه
		۱	بر موضع خود بمانید
		۲	اجازه دهید تا آخرین تلاشهای خود را بنمایند
		۳	با زبان قاطع سخن بگویید
		۴	از مقابله مستقیم اجتناب ورزید
			<b>شکوه کنندگان</b>
		۱	با کمال دقت به سخنانشان گوش دهید
		۲	عواطف آنان را مورد تاکید قرار دهید
		۳	از شکوه و شکایت پیش آنان اجتناب ورزید
		۴	واقعیتها را بدون عذخواهی بیان کنید
		۵	از موضع حل مساله برخوردار کنید
			<b>افراد آرام</b>
		۱	پرسشهای باز بپرسید
		۲	برای دریافت پاسخ صبور باشید
		۳	پرسشهای باز بیشتری مطرح کنید
		۴	اگر پاسخی دریافت نکردید به آنان بگویید که برنامه‌تان چیست؟
			<b>افراد کاملاً موفق</b>
		۱	بکوشید با رفتارهایی غیر تهدیدآمیز دریابید که چرا آنان اقدامی نمی‌کنند
		۲	به آنان بفهمانید که به عنوان انسان، برایشان ارزش قائلید
		۳	برای مصالحه و مذاکره آماده باشید و اجازه ندهید تعهدهای غیر واقعی بنمایند
		۴	در صورت امکان فرد نامصمم را برکنار کنید
			<b>افراد دارای شخصیت تهاجمی / خصمانه</b>
			<b>افراد منفی باف</b>
۱	به دام یاس و نومیدی آنان گرفتار نشوید		
۲	سعی نکنید با زبان بازی آنان را از منفی بافی در آورید		
۳	مساله را به طور کامل مورد بحث قرار دهید بدون آنکه راه‌حلی ارائه دهید		
۴	هنگامی که گزینه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد بعد منفی آن را آشکار سازید		
۵	برای اقدام فردی، بدون موافقت آنان آماده باشید		
			<b>افراد همه چیز دان</b>
			بلدوزرها:
۱	خود را آماده بسازید		
۲	به سخنانشان خوب گوش دهید و نکات عمده را تفسیر کنید		
۳	با استفاده از کاربرگهای پرسش، مسائل را مطرح کنید		
			<b>بادکنکها:</b>
۱	واقعیتها یا نظرهای خود را با ادراک از حقیقت بیان دارید		
۲	راهی برای حفظ آبروی آنان بیابید		
۳	به آنان به طور خصوصی تذکر دهید نه در جمع		
			<b>افراد نامصمم</b>
۱	موضوع مورد بودن آنان را مطرح کنید و دلایل آن را جویا شوید		
۲	اگر شما مساله هستید، درخواست کمک کنید		
۳	گامهای عملی را در دست خود بگیرید		
۴	در صورت امکان فرد نامصمم را برکنار کنید		

### نمودار شماره ۴ : راهبردهای مدیریت مرتبط با انواع تیپ های شخصیتی

صرف جلوگیری، کاهش و حل این مشکلات شود (۲۸). پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض اهمیتی برابر دیگر وظایف مدیریتی دارد (۲۹ و ۳۰). توانایی مهار کردن تعارض بی تردید یکی از مهمترین مهارتهایی است که مدیران به آن نیاز دارند. مطالعات انجام شده درباره مدیران سطوح بالا و میانی نشان می دهد که یک مدیر بطور متوسط ۲۰ درصد از وقت خود را صرف رتق و فتق تعارض ها می کند (۳۱). در یک پژوهش از مدیران خواسته شد بیست و پنج عامل موثر در موفقیت خود را درجه بندی کنند. نتایج نشان داد که عامل توانایی برخورد با تعارض مهم ترین نقش را در موفقیت آنها داشته است (۳۲). «موزلیس»

مدیران سازمانها باید به فکر اجرای مدیریت تعارض در کاهش تعارض های میان گروهی هم باشند. یکی از راهبردهای مورد نظر ارتباط چهره به چهره است. هر چه اعضای گروه های مختلف با یکدیگر بیشتر تعامل داشته باشند، تعارض میان گروهی کمتری را تجربه خواهند کرد (۲۵). اولویت نخستین مدیران در رویارویی با تعارض میان گروهی شناسایی و ریشه کنی منفی در میان گروه هاست (۲۶). ضمناً باید توجه کرد تعارض درون گروهی و شایعات بی اساس درباره میانجی گری تهدیداتی هستند که اگر قرار باشد تعارض میان گروهی به حداقل برسد باید خنثی شوند (۲۷). فراوانی اختلاف نظر و تضاد در سازمانها باعث شده است که میزان چشمگیری از وقت مدیران

مخالف شده و آنها را به سوی سازش و همزیستی و یا از جهت دیگر به سمت تغییرات سازمانی مناسب می‌کشاند. این تغییرات سازمانی و همزیستی، روحیه حل مشکلات و عادت به آن را در سازمان گسترش می‌دهد (۳۶ و ۳۵ و ۲۴).

تعیین مرز تعارض سازنده و مخرب نیز مشکل و مبهم است. هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی‌توان به عنوان تعارض مقبول یا نامقبول برای همه شرایط پذیرفت. تعارضی که برای یک گروه نتایج سازنده مثبت بدنبال دارد، چه بسا برای گروه دیگر و یا همان گروه در زمان دیگر، عواقب زیانباری را بوجود می‌آورد (۴). مطالعات نشان می‌دهد پنجاه درصد کارکنان هنگامی که از عملکردهای آنها انتقاد می‌شود واکنش‌های دفاعی بروز می‌دهند و در نتیجه افراد ناکام با استفاده از سازمانهای دفاعی از خود واکنش نشان می‌دهند (۱۲).

در نهایت، اگرچه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی تجویز می‌شود و منبع با ارزشی از انرژی آزاد شده انسانی به حساب آمده و وظیفه مدیران نیز تشویق افراد به حداقل تعارض است، اما هدف مدیران تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد مطلوب و ایجاد جوی سالم در سازمان است. چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک می‌کند مورد استقبال مدیریت قرار می‌گیرد، لیکن به نظر نمی‌رسد هیچ مدیری اجازه دهد که هرچ و مرج و تنش و ناهماهنگی در سازمان بوجود آید. زیرا زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب تبدیل شود سطح عملکرد کاهش می‌یابد و سلامت سازمان به خطر می‌افتد (۳۷ و ۱۲ و ۹).

در پایان به ذکر چند پیشنهاد جهت مدیران برای اجرای بهتر مدیریت تعارض در سازمانها بسنده می‌شود تا تعارض در مسیری سازنده قرار گیرد:

اعتقاد دارد بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حول و حوش سازمان‌ها صورت گرفته است، در زمینه تعارض می‌باشد. وی امیدوار است این پژوهش‌ها بتواند برای حل مسائل سازمانی سودمند باشد (۳۳). بصورت مشابه «پرو» نیز به این نتیجه رسیده است که نظریه‌های سازمانی پیرامون روابط متقابل افراد با یکدیگر باید قادر باشند تا خود را با تعارض‌های سازمانی وفق دهند (۳۴).

### نتیجه‌گیری

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمانها دارد. استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می‌گردد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان‌ها می‌شود. اما استفاده موثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و هم‌چنین کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی به شمار می‌آید (۳۵). در هر صورت توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌آورند و در نهایت به مدیران کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آمده و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند (۳۴). افتادن تعارض در یک مسیر سازنده و کارآمد، تا حد زیادی به چگونگی سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد. بدین معنی که اگر ستیز به گونه‌ای موثر تحت کنترل قرار گیرد و مدیر در مورد آن اقدام مقتضی به عمل آورد، باعث افزایش انسجام اعضای گروه یا سازمان می‌شود که خود از سوی دیگر موجب ایجاد تعادل قوا میان اعضای



- ۱- تعارض را باید در سازمان پدیده ای طبیعی دانست.
- ۲- نسبت به پدیده تعارض و جوانب آن و شیوه های مختلف کنترل و حل آن باید آگاهی کامل داشت.
- ۳- موقعیت و شرایط تعارض را باید بررسی کرد.
- ۴- در انتخاب شیوه برخورد با تعارض عاقلانه رفتار کرد.
- ۵- اجازه نداد تا اختلاف نظر بین کارکنان و گروه ها بسیار شدید شود.
- ۶- در جستجوی راه حل های مختلف برای حل تعارض بود.

## منابع

- ۱- رایبیز استیفن . مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارسیان ، چاپ اول ، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی ، ۱۳۶۹
- 2- Monograph on the internet : Owens R. Conflict Management , Available from : <http://www.robert.owens.us>, Accessed at 2007.
- 3 - katz D and kahn Rh. The social psychology of organization . Newyork : john wiley publication ; 1978.
- ۴- رایبیز استیفن . مبانی رفتار سازمانی ، ترجمه قاسم کبیری ، تهران ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۷۰
- ۵- جهاننیده کاظم پور مهرداد . مدیریت تعارض ، روزنامه همشهری ، سال ۱۳۸۴ ، شماره ۳۷۲۵
- ۶- ایزدی یزدان آبادی احمد . مدیریت تعارض ، نشر دانشگاه امام حسین (ع) ، ۱۳۷۹
- 7- Monograph on the internet : Bass PF and Talente GM. Conflict Management In Health Care, Available from : <http://www.m.talente.com>, accessed at 2007.
- 8- Monograph on the internet : McNamarea C. Basics of Conflict Management Available from : <http://www.bcm.com>, Accessed at 2007.
- 9 - Schermerhorn Jr, John R, and James G. Managing Organizational Behavior , Fifth edition , New york : john wiley publication ; 1994 , P : 592.
- 10 - kreitner R, and Angelo K: Organizational Behavior , 7th edition, Newyork : Irwin publication ; 2001 , P: 490.
- 11 - Thomas K. Conflict and Conflict Management . Newyork : John wiley publication ; 1976 :97.
- 12 - Castello TW and Zalkind SS. Psychology in Administration . A Research Orientation, N.Y: prentice – Hall publicaiton ; 1963.
- 13 - Nalty P : "What the unions want now?"fortune ; 1993 , pp: 235-236.
- 14 - Nelson DF, and Campbell Quick U. Undrestanding Organizational Behavior, A Multimedia Approach, first edition, Ohio: South Westrn, 2002.
- 15 - Filley AC. Interpersonal Conflict Resolution, First edition, Scott Foresman, 1995, pp: 9-12.
- 16 - Pondy Ir. "Organizational Conflict: Concept and Models" Administrative Science Quarterly . 1967 ; (12) : 296-320.

17 - Thomas K. "Conflict and Conflict Management". Hand book of Industroal and Organazational Pyscology, Newyork: wiley pub ; 1976, p: 900.

18 - Tyosvald D and Poon M . "Dealing with scarce resources: Open – minded interaction for resolving budget Conflict", Group Oranazation Management, September 1998, pp: 55-237.

19 - Monograph on the internet : No Anonymous. Resolving Conflict In Health Care, Available from : <http://www.oaha.us> Accessed at 2007.

20 - Kreitner R and Angelo K. Organazational Behavior, fifth edition, New york : Irwin pub ; 2001, p: 462.

21 - Hellriegel D, Slocum, JW and Woodman RW. Organazational Behavior, Seventh edition, Newyork, West Publishing CO : 1998 p : 373.

22 - Rahim MA. Managing conflict in organazations. Second edition ,Newyork :Praeger pub, 1992. p: 42.

۲۳- درگاهی حسین ، عراقیه فراهانی سمانه . بررسی مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران حوزه معاونت سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران ، پایان نامه برای اخذ مدرک کارشناسی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی ، ۱۳۸۶

24 - Sorenson PS, Hawkins K and Sorenson RH. "Gender, psychological type and conflict style preferences" Management Communication Quarterly ; 1995, p: 115.

25 - Labianca G, Brass DY and Gray B. "Social network and perception of intergroup conflict: the role of negative relationship and third parties Academy & Management journal, 1998, pp: 55-67.

26 - Batson CD and Polycarpou MP. Empathy and Attitudes Journal of Personality and Social Pyscology, 1997; P: 105.

27 - Kreitner R and Angelo K: Organazational Behavior, Seventh edition, Newyork Irwin pub, 2004, P: 493.

28 - Laurie M. Management and Organizational Behavior 2<sup>nd</sup>. Ed ,London : Pitman pub : 1990, P.495.

۲۹- ثن دیوید الرد. مدیریت تعارض ، ترجمه اکبر زنجانپور ، تهران ، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک ایران ، ۱۳۸۰  
۳۰- خواجه ای سعید . شیوه های مدیریت در حل تعارضات سازمانی، نشریه تدبیر شماره ۶۷ ، آبان ماه ۱۳۷۵ ، ص ۱۸  
۳۱- رابینز استیفن. مبانی مدیریت ، چاپ اول ، ترجمه علی پارسیان ، چاپ اول ، تهران ، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی ، ۱۳۸۰

۳۲- بزاز جزایری سید احمد. مهارت های مدیریت تعارض ، نشریه تدبیر شماره ۸۶ ، مهرماه ۱۳۷۷ ، ص ۱۸  
۳۳- فورلسیل نیکوس. سازمان و بوروکراسی ، ترجمه حسن میرزایی و احمد تدینی ، چاپ اول، دانشگاه تهران، ۱۳۶۸: ص ۱۶۹-۱۶۸

34 - Strenberg RJ and Soriano LJ. Style & Conflict Resoution . Industrial and Organazational Pyscology, New york: john wiley pub , 1976, p: 115.

۳۵- فرهنگی علی اکبر . ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۳۶- ادیزس ایساک . دوره عمر سازمان ، چاپ اول ، ترجمه کاوه محمد سیروس ، تهران ، نشر اشراقیه ، ۱۳۷۳  
۳۷- درگاهی حسین ، مقدم فربرز . مدیریت تعارض ، دانشگاه علوم پزشکی تهران ، پایان نامه برای اخذ مدرک کارشناسی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی ، ۱۳۸۶