فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره دوم. زمستان ۱۳۹۶، صص۲۰۲-۱۸۵ Vol 1. No 2. 2018, p 185-202
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

تعارض و استراتژی‌های مدیریت آن در سازمان

الهام تاجی
کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد. ایران
el.taji@gmail.com

چکیده

امروزه همه افراد به دلیل کمبود منابع، اطلاعات نادرست، عدم برابری، بی‌عدالتی و نیز تفاوت‌های روان‌شناختی از قبیل نیازها، باورها، انتظارات و ادراک متفاوت، با موقعیت‌های تعارض‌آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان‌های خود به‌گونه‌ای تجربه کرده‌اند و انرژی قابل‌ملاحظه‌ای را برای حل و رویارویی با تعارضات و اختلافات سازمانی اختصاص داده‌اند. در این راستا یکی از مهارت‌هایی که در عصر حاضر مدیران به آن نیازمند می‌باشند و ضرورت آن بیش‌ازپیش احساس می‌گردد، توانایی برخورد صحیح و مناسب با موقعیت‌های تعارض‌آمیز می باشد. پنج استراتژی برای مدیریت و کنترل تعارض وجود دارد که به شناخت و اداره تعارض به صورتی معقول، منصفانه و کاراست و عبارتند از سبک همکاری، رقابتی، اجتنابی، سازشی و مصالحه که هر یک از این سبک‌ها بسته به شرایط و موقعیت‌های مختلف می‌توانند انتخاب و مورداستفاده قرار گیرند و کارایی و اثربخشی خود را داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، استراتژی مدیریت تعارض.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی و فن‌آوری تشکیل‌شده است که از دید بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی در هر سازمانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه هر شرکت یا سازمان محسوب می‌گردد شاخص‌ترین عامل انسانی در هر سازمانی مدیران می‌باشند که نقش بسیار مهمی را در تأمین اهداف سازمان ایفا می‌کنند. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آن می‌باشد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت نسبتاً ناپایداری را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد (وترال، ۲۰۰۳). مدیریت و رهبری کارآمد مستلزم آن است که فرد به‌طور منطقی فکر کند و از نظرات مخالف نهراسد (لاوسن و زنگشن، ۱۳۸۱). در همین رابطه ذن[1]معتقد است: "اگر همه مردم مثل هم‌فکر کنند دیگرکسی نخواهد اندیشید و مدیران باید بدانند کسانی که از تضاد خوششان نمی‌آید نباید مدیریت کنند" (به نقل از قربان علی زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

تعارض و اختلافات از جنگ بین کشورها، رقابت و اعتصابات گرفته تا خشم و نفرت عادی بین افراد، همه‌جا به‌گونه‌ای خودنمایی می‌کند؛ و در اشکال مختلف ظهور می‌یابند چراکه افراد درعین‌حال که با یکدیگر در تعامل هستند در ابعاد فیزیکی، روانی و همچنین باورها، ارزش‌ها و علایق متفاوت عمل می‌کنند (رحیم، ۲۰۰۲).

با همه قدمت و سابقه‌ای که تعارض در زندگی بشر دارد، موضوعی است که در دهه‌های اخیر، بیش‌تر موردتوجه صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت قرارگرفته است و معانی متفاوتی از تعارض را مطرح نموده‌اند. درجایی تعارض به معنای عدم توافق یا دشمنی بین افراد و گروه‌ها، مدنظر است و درجایی دیگر به‌مثابه تضاد و ناهماهنگی در درون فرد یا احساس عدم توانایی برای حل مسائلی که پیش روی او قرار می‌گیرد، قلمداد می‌شود. روان‌شناسان بیشتر به جنبه روان‌شناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. در این میان پژوهشگران علوم رفتاری به اقتضای مباحث خود، هر دو بعد را مبنای مطالعه خود قرار داده‌اند (ساعتچی، ۱۳۹۰).

تعریف مفهومی تعارض[2]

از منظر سازمانی می‌توان گفت: تعارض، فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌ها است که منجر به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض بین دو طرف می‌گردد (میر کمالی، ۱۳۸۶) و ممکن است ریشه در تفاوت برداشت‌ها و سوءتفاهم‌ها داشته باشد و منجر به درگیری

1. Zen
2. Conflict

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جسمی یا کلامی برای رسیدن به هدفی شخصی شود (لانگارتی و ویلسون، ۲۰۰۶). بسیاری از صاحب‌نظران رفتار سازمانی معتقدند، تعارض منبع باارزشی از انرژی‌های آزادشده‌ی انسانی است که مدیران می‌توانند برای اصلاح‌جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آن‌ها کار می‌کند و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان از آن سودجویند (میرکمالی، ۱۳۷۱).

باوجود این‌که واژه تعارض به صورت‌های گوناگون و مختلفی تعبیر و تفسیر می‌شود ولی چند موضوع زیربنای همه‌ی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. نخست آن‌که هردو طرف باید تعارض را درک کنند وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند، توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد دوم آن‌که شدت و میزان آن به برداشت افراد بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۸۵).

موقعیت‌های تعارض زا، در قالب سه حالت تعارض اجتناب- اجتناب، گرایش- اجتناب، گرایش- گرایش، تقسیم‌بندی می‌شود. در تعارض اجتناب- اجتناب، فرد دست‌کم از بین دو موقعیت ناخوشایند، باید یکی را انتخاب کند درحالی‌که هر انتخاب او به‌نوعی پیامد منفی خاص خودش را در بر خواهد داشت. در زمان تعارض گرایش - اجتناب شخص مجبور است به چیزی رضایت دهد که هم پیامدهای خوشایند و هم پیام‌های ناخوشایند دارد و نهایتاً در تعارض گرایش - گرایش، فرد باید دست‌کم از بین دو راه مساعد و خوشایند یکی را انتخاب کند. این تعارض نیز تا حدی ناکامی را به دنبال دارد ولی به‌شدت تعارض‌های دیگر نیست (جعفری، ۱۳۹۱).

به اعتقاد دیویس و استورم، تعارض دارای ماهیتی است که اگر در زمان و موقعیتی مناسب چاره‌ای برای آن اندیشه نشود مراحل زیر را طی می‌کند تعارض از حالتی خاص به وضعی عمومی پیش خواهد رفت و مسائل جدیدی به آن اضافه خواهد شد و افراد نسبت‌های ناروایی به یکدیگر می‌زنند. گروه‌های دیگری نیز وارد منازعه می‌شوند که در ابتدای درگیر تعارض نبودند و درنهایت با افزایش تعارض، مسائل جانبی و حاشیه‌ای بیش‌تر می‌شود (دیویس و استورم، ۱۳۸۰). گاهی این شرایط تعارض‌آمیز به حدی فرد را اذیت می‌کند که درگیر عوامل جسمانی همچون سردرد، ناراحتی‌های گوارشی، مشکلات قلبی، کم‌خوابی و کم‌اشتهایی می‌گردد (مک گی و فنینگ، ۱۳۹۱).

دیدگاه مکاتب فکری در رابطه با تعارض

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چراکه کارکردهای زیان باری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض می‌گویند. بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد چون سازمان را مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. ازاین‌رو از کارکنان زیردست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خودبه‌خود از سیستم خارج می‌شد.

از منظر این دیدگاه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد، تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند لذا باید از آن‌ها دوری جست و درنتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگاه به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ در سازمان رواج داشته باست.

دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل‌اجتناب در همه سازمان‌ها می‌دانند و با موجودیت آن در سازمان موافق هستند. حتی در موارد زیادی تعارض را به نفع سازمان تلقی کرده و معتقدند عملکرد سازمان را می‌تواند بهبود بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج یافت.

سومین نظریه که دیدگاه تعاملی نام دارد، تعارض را یک نیروی مثبت در سازمان قلمداد می‌کند و معتقد است تعارض، نه‌تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل، بدین سبب پدیده تعارض مورد تائید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض، این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی حفظ کنند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و معتقد به خود نگه دارد (رضائیان، ۱۳۹۰؛ اسکوئی، ۱۳۸۱). ازاین‌رو، سازمان‌هایی که در آن‌ها تضاد کمتری وجود دارد، اغلب در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند؛ چراکه اعضای چنین سازمان‌هایی آن‌چنان متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند به بهبود وضع موجود نیازی است (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت امروزه بر این باورند تعارض‌هایی که اهداف گروه را تقویت می‌نماید و باعث افزایش و بهبود عملکرد آن می‌شوند به‌عنوان تعارض‌های کارکردی در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا برای گروه یا سازمان نتایج مثبتی را در بردارند و به افراد فرصت می‌دهند مسائل و فرصت‌هایی را بررسی کنند که به‌گونه‌ای به دست فراموشی سپرده شده‌اند (ریچارد، ۲۰۱۲)

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فالت[3] در سال ۱۹۲۴ به‌عنوان یکی از پیشروان رفتار سازمانی، نخستین کسی است که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد و معتقد بود تعارض مشکل‌ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که می‌تواند مسئله‌ساز باشد و بارون[4] (۱۹۸۹) نیز تعارض را همچون شمشیری دو لبه‌ی داند که مثبت یا منفی بودنش بستگی به چگونگی به‌کارگیری فردی دارد که آن را به کار می‌برد (به نقل از ابزری و نجفی، ۱۳۸۶)؛ اما تصور کلی بر این است که تعارض همواره دارای پیامدهای منفی است و برخی اوقات مشاهده‌شده است که تعارض منجر به رفتارهایی همچون مصرف مشروبات الکی، کم خوری، پرخوری، رفتار پرخاشگرانه یا اطاعت و فرمان‌برداری بیش‌ازحد و اندازه می‌شود (کلب و بارتینک، ۱۹۹۵).

در این زمینه هندی معتقد است: «زندگی توأم با تضاد مثل سوارشدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار را بدانی و طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت بخشی را خواهید داشت. ولی اگر طرف مقابل شما بازی را بلد نباشد و یا عمداً الگوی بازی را برهم زند، بی‌تردید ضربه‌ی غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهید کرد» (هندی، ۱۳۸۰).

تعارض کارکردی (سازنده) و غیر کارکردی (مخرب)

مدیران کارآمد قادرند با کمک تعارض سازنده بر رضایت نسبی از وضع موجود غلبه نمایند و فرصتی برای کارکنان خود به وجود آورند تا توانایی‌ها و استعدادهای خود را مورد ارزیابی قرار دهند و منجر به انسجام گروه، تسهیل روند تغییرات و گرفتن تصمیمات اثربخش‌تر شوند (خانکا، ۱۳۹۱؛ تومی، ۲۰۰۲).

فرق بین تضاد مخرب با سازنده درواقع وجود تعارض نیست، بلکه اشاره به این موضوع دارد که آیا این تضاد باعث افزایش قدرت و پویایی گروه شده است یا خیر؟ درحقیقت، وجه تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به‌صورت یک خط مشخص، روشن و دقیق نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل‌قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع با شدت خاصی از تعارض در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد شود ولی در گروهی دیگر و یا برای همین گروه درزمانی دیگر بسیار مخرب و ویرانگر باشد؛ بنابراین، ملاک شاخص اصلی همان عملکرد گروه که بستگی به مدیریت درست شرایط متعارض دارد (رابینز، ۱۳۸۷؛ دیجسترا و درن داک، ۲۰۰۶). تضاد مخرب زمانی در سازمان به وجود می‌آید که فرد یا سیستم به‌جای پیشرفت، پیوسته در حال تکرار خود باشد. در این حالت تضاد منجر به تغییر سازنده نمی‌شود و انرژی که می‌بایست در مسیر صحیح قرار گیرد در یک نقطه باقی می‌ماند، همه‌چیز را تخریب می‌کند.

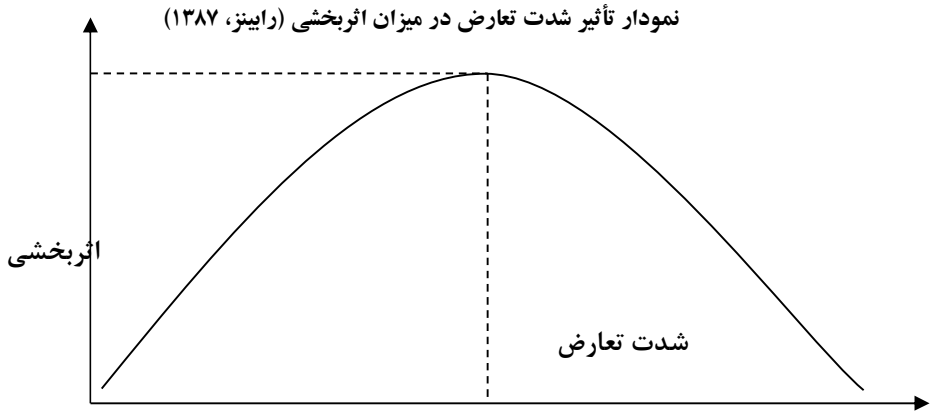
---

1. Falet
2. Baron

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

بنابراین تعارض غیر کارکردی با پیامدهایی همچون تضعیف عزت‌نفس، نارضایتی، کاهش ارتباطات، عدم همکاری وکاهش میزان اثربخشی گروه، افزایش رفتارهای مضر و غیرمسئولانه، همراه است (والز و کالیستر، ۱۹۹۵).

نمودار تأثیر شدت تعارض در میزان اثربخشی (رابینز، ۱۳۸۷)



پیامدهای کارکردی و غیر کارکردی تعارض بر اساس شدت میزان تعارض (رابینز، ۱۳۸۷)

میزان تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخلی سازمان	اثربخشی سازمان
حداقل	مخرب (غیر کارکردی)	بی‌تفاوت، ایستا، بی‌اعتنا نسبت به تغییر، فقدان نظر و ایده‌های جدید	کم
متوسط	سازنده (کارکردی)	مناسب رشد و ترقی، خود منتقد، نوآوری و ابتکار، توانمندی بالا	زیاد
حداکثر	مخرب (غیر کارکردی)	اخلالگر، بی‌نظم و ترتیب، وجود هرج‌ومرج و ازهم گسیختگی، کاهش ارتباطات	کم

زمانی که شدت و میزان تعارض، به‌گونه‌ای می‌شود که برای فرد به‌راحتی قابل‌حل نیست و جنبه‌های مثبت و منفی دو راه با یکدیگر برابری می‌کند بسیاری از افراد به راه‌های غیرمستقیم تحت عنوان واکنش‌های جبرانی متوسل می‌شوند زیرا احساس می‌کنند با کمک گرفتن از این واکنش‌ها می‌توانند از قدر و منزلت «خود» که مورد تهدید قرارگرفته است دفاع کنند و از این مکانیزم های دفاعی برای صیانت ذات و حفظ احترام به خود استفاده بهره می‌گیرند. این واکنش‌ها عبارتند از: خیال‌بافی (و نیز آرزوی انجام کار در

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

خواب و رؤیاهای بیداری)، کوچک کردن و سرزنش دیگران، افراط در جبران (انجام کاری بیش از آنچه برای فائق آمدن بر مشکلات لازم است)، فرافکنی (نسبت دادن افکار و آرزوهای نادرست و ناخوشایند خود به دیگران)، همانندسازی (برعکس فرافکنی که اشتباهات را به گردن دیگران می‌اندازد، تمایل دارد کارهای خوب دیگران را به‌حساب خود بگذارد و از احساس موفقیت و افتخار آن بهره‌مند شود)، دلیل‌تراشی (پیدا کردن دلایلی برای موجه نشان دادن اعمال و رفتار خود)، واپس روی (نوعی بازگشت به راه‌های دوران کودکی مثل گریه کردن، داد زدن و. . .)، سرکوبی (کوشش برای فراموش کردن چیزهایی که باعث دلواپسی ما می‌شود) تصعید یا والایش (به دنبال تائید غیرمستقیم ولی موردقبول اجتماع گشتن) نام برد (نرمال، ۱۳۸۷؛ساعتچی، ۱۳۸۵؛ نیکزاد، ۱۳۸۲).

مدیریت تعارض[5]

در این میان آنچه اهمیت دارد شناسایی، تجزیه‌وتحلیل عوامل ایجادکننده تعارض است. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی انتخاب سبک مناسب در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست (جهانیان، ۱۳۹۰). در این رابطه ویوار (۲۰۰۶) معتقد است مدیران باید پس از شناخت کافی از ماهیت ایجادشده، تعارضات مخرب را از سالم تشخیص دهند و در صورت مخرب بودن، تعارض پیش‌آمده را حل نموده و در صورت سالم بودن به نحو احسن از آن در راستای تحکیم همکاری و ارتباطات متقابل سازمانی بهره برند (ویوار، ۲۰۰۶).

مدیریت تعارض نگرش خوش‌بینانه، منطقی و علمی نسبت به تعارض است زیرا تعارض منبع باارزشی از انرژی‌های آزادشده‌ی انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح‌جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آن‌ها کار می‌کند و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان از آن سود جوید (میرکمالی، ۱۳۷۱؛ نصر اصفهانی، ۱۳۸۵) که در صورت مدیریت درست، نقطه قوتی برای سازمان به‌حساب خواهد آمد و نبود آن ممکن است نقطه‌ضعفی محسوب شود که منجر به ایجاد رخوت، سستی وبی احساسی در سازمان گردد (کارن و راجیو، ۲۰۰۷). اما باید توجه داشت مدیریت تعارض ما را در برابر تغییرات محفوظ نگه نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن مهارت‌ها به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر خواهد ساخت با تحولات جدید آشنا شویم برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل مناسبی پیدا کنیم بنابراین به‌جای انکار و برخورد با تعارض باید به دنبال راه‌هایی باشیم که تعارض

---

1. Conflict Management
2. Conflict Management Style
3. Devich, M
4. Tomas, K. W

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

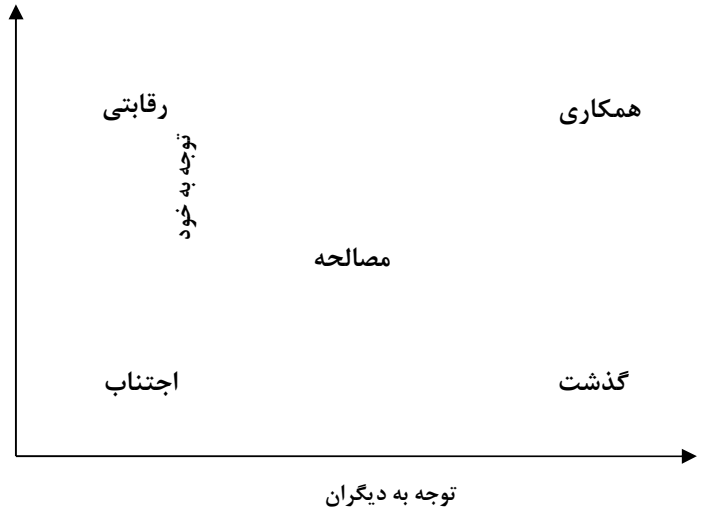
را معنا کنیم و از آن در جهت شکل دادن بهتر روابط و دست‌یابی به اهداف استفاده کنیم (غفوریان و فلامرزی، ۱۳۸۹).

سبک‌های مدیریت تعارض[۶]

قبل از هر چیز برای اداره‌ی تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه‌وتحلیل نمود و عوامل ایجادکننده آن را موردبررسی قرارداد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی انتخاب سبک و راهبرد مناسب است (رابینز و تیموتی، ۱۳۹۰)؛

دویچ[۳] (۱۹۴۹) اولین کسی است که در تحقیق پیرامون تعارض اجتماعی، مدل ساده دو سبکی رقابتی، مشارکتی را به‌عنوان شیوه‌های مدیریت تعارض پیشنهاد کرد (به نقل از رابینز، ۱۳۸۷)، بعد از او مدل‌های دیگری نیز مطرح شد که از میان آن‌ها، مدل پنج سبکی کنت توماس[۴](۱۹۷۶) که بر اساس مدل شبکه مدیریت بلیک و موتن می‌باشد به‌عنوان کامل‌ترین مدل حل تعارض مطرح شد. توماس هر یک از این سبک‌ها را بر اساس ترکیب دو بعد (توجه به خود) و (توجه به دیگران) بنا کرد و درنهایت، پنج سبک رقابت، گذشت، اجتناب، همکاری و مصالحه را معرفی نمود. این سبک‌ها، روش‌هایی است که افراد در شرایط متعارض، از آن‌ها کمک می‌گیرند (توماس ۱۹۹۲؛۱۹۷۶).

سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس مدل توماس



[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

در تقسیم‌بندی دیگری، پوت نام و ویلسون، در تحقیق میدانی خود این پنج سبک را ادغام نموده و سه راهبرد عدم مقابله، راه‌حل گرایی و کنترل را برای مواجهه با تعارض ارائه دادند. راهبرد عدم مقابله، شامل شیوه‌های اجتناب و گذشت می‌باشد. این راهبرد زمانی اتخاذ می‌شود که اختلافی وجود دارد ولی موضوع خیلی مهم نیست، راهبرد راه‌حل گرایی، معادل سبک همکاری و مصالحه می‌باشد و درنهایت راهبرد کنترل مانند سبک رقابتی در مدل کنت توماس عمل می‌کند (جهانیان، ۱۳۹۰، مشبکی، ۱۳۸۰).

سبک رقابتی

اگر فرد یا گروهی بخواهند فقط درصدد تأمین هدف‌های خود برآیند و توجهی به عواقب و پیامدهایی که بر گروه‌های دیگر دارد نداشته باشند، در حال استفاده از سبک رقابت برای شرایط متعارض می‌باشند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده- بازنده می‌شود (تی جاسولد، ۲۰۰۶؛۲۰۰۵). اگر دو فرد و یا دو گروه مصمم باشند که به خواسته‌های خود دست یابند و روحیه همکاری هم با یکدیگر نداشته باشند، درحال به کارگیری استراتژی رقابتی هستند. این دو گروه باید به‌طور نظام‌مند و بدون مزاحمت برای همدیگر، تلاش کنند. استراتژی طرفین در رقابت بردوباخت است و یکی برنده می‌شود و دیگری بازنده خواهد بود .معمولاً زمانی از استراتژی رقابت استفاده می‌شود که به اقدام سریع و قاطع نیاز باشد. برخی مسائل در سازمان به وجود می‌آید که باید به‌سرعت درباره آن تصمیم گرفت .در اینجا برای رسیدن به تصمیم صحیح، می‌بایست رقابت ایجاد کرد همچنین در مسائل مهمی که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد، از این استراتژی استفاده می‌شود. در موضوعاتی هم که برای سلامت سازمان، حیاتی است، رقابت می‌تواند مفید واقع شود. حتی می‌توان زمانی که سازمان می‌خواهد کارکنان نالایقی که پست‌های کلیدی در اختیاردارند را حذف نماید می‌تواند از سبک مدیریت رقابتی بهره گیرد (رضائیان، ۱۳۸۰).

سبک گذشت (مدارا)

بسیاری از کارکنان معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه‌ی خوب از هر چیز دیگری مهم‌تر است. به همین دلیل درصدد برمی‌آیند تا طرف مقابل را تسکین دهند و منافع طرف مقابل را بر منافع خویش ترجیح دهند و به دیگران اجازه می‌دهند به خواسته‌هایشان دست یابند. درواقع یکی از طرفین، ازخودگذشتگی و ایثار می‌کند تا رابطه قطع نشود در این‌گونه مواقع شخص در حالت به‌کارگیری از سبک گذشت (مدارا) می‌باشد. بسیاری از افراد به علت نیاز شدید به تائید و محبوب دیگران واقع‌شدن، گاهی نظر و عقیده خود را نادیده گرفته و از حقوق قانونی و رسمی خود استفاده نمی‌کنند و می‌بایست به این قضیه توجه داشت که این موضوع زمانی که پای مسائل ارزشی در میان باشد نگران‌کننده است (الوانی، ۱۳۸۵).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

سبک مصالحه (سازش)

راهبرد دیگر در زمان ایجاد تعارض، استفاده از سبک مصالحه (سازش) است و کارکنان زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند و برآورده شدن برخی از نیازها و برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد در مصالحه هیچ‌یک از طرفین برنده یا بازنده نخواهند بود، بلکه هر دو طرف مسئولیت نتیجه و پیامد کار را می‌پذیرند. در حقیقت زمان‌هایی که استراتژی‌های رقابت و همکاری پاسخگو نباشد و نیاز به اجرای راه‌حل‌های سریع باشد و یا در فشار زمان قرار داشته باشد مناسب است (عظیمی فر، ۲۰۱۳) و یا این که در مواقعی که اهداف فرد مهم می‌باشد ولی ارزش تلاش یا شکست احتمالی را ندارد و یا به‌عبارت‌دیگر وقت گذاشتن برای بحث ارزشمند نیست و طرف مقابل نیز، قدرت مساوی با شخص دارد و به‌اندازه او برای رسیدن به خواسته‌اش مصمم است امتیاز بدهد و در برابر آن امتیاز بگیرد تا موضوع حل شوند سبک مصالحه کاربرد دارد (رضائیان، ۱۳۸۰).

برخی از صاحب‌نظران معتقدند در مصالحه، هر یک از طرفین به چیزی کم‌تر از نیازها و خواسته‌های واقعی خود رضایت می‌دهند، پس می‌توان آن را شیوه باخت کوچک – باخت کوچک نیز در نظر گرفت زیرا در این باخت هر یک از چیزی صرف‌نظر کرده‌اند (وترال، ۲۰۰۳).

سبک همکاری (تشریک مساعی)

در سبک همکاری، هردو طرف برای رسیدن به برنامه‌ها و هدف‌های خود مصمم هستند درحالی‌که به اهداف طرف مقابل نیز اهمیت می‌دهند. در این سیستم شیوه تعاملات به‌گونه‌ای است که هر دو طرف برنده خواهند شد منافع دوسویه بوده و به دنبال راه‌حل‌هایی هستند که مورد رضایت و علاقه دو طرف باشد و خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌گردد (مشبکی، ۱۳۸۰). می‌توان این‌گونه بیان کرد که افراد زمانی به استفاده از این سبک گرایش دارند که هم خواسته خود شخص و هم خواسته مخالفان خیلی مهم باشد و یا این‌که افراد از منظری خاص به موضوعی نگاه می‌کند که ممکن است با فرد دیگر کاملاً متفاوت باشد. در اینجا نمی‌توان به راه‌حلی ترکیبی رسید مگر این‌که افراد باهم همکاری (رضائیان، ۱۳۸۰؛ احمدی ۱۳۸۶).

سبک اجتنابی

رویکرد دیگر در زمان مدیریت تعارض، اجتنابی است و افرادی که این مدل را انتخاب می‌کنند، متوجه وجود تعارض می‌شوند، ولی واکنش آن‌ها این‌گونه است که خود را کنار می‌کشند و درگیر مسائل پیش‌آمده نمی‌کنند. آن‌ها به خواسته‌های خود و دیگران توجهی ندارند. تکیه‌کلام آن‌ها این است: «شما خودتان تصمیم بگیرد و مرا معاف کنید» (رابینز و تیموتی، ۱۳۹۰).

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

سورنسون (۱۹۹۹) معتقد است زمانی افراد اجتناب را به‌عنوان یک رفتار مورداستفاده قرار می‌دهند که امکان رودررویی مستقیم با مشکل را ندارند و گاهی به خاطر ترس از شکست و یا این باور که باید کارها را درست و بی‌نقص انجام دهند آن را به تعویق می‌اندازند و با تأخیر انداختن امکان وقوع چیزهای خطرناک و ترس‌آور می‌خواهند آن‌ها را از خود دور کنند (شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۷۵)

هنگامی‌که موضوعات جزئی هستند و یا این‌که هیچ احتمالی برای تحقق خواسته‌های افراد وجود ندارد و مخالفت باعث قطع ارتباطات خواهد شد، آرام‌سازی افراد اولویت دارد چراکه زمان‌هایی وجود دارد که جمع‌آوری اطلاعات، مهم‌تر از تصمیم‌گیری است در این صورت از راهبرد اجتناب استفاده می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰؛ فیاضی ۱۳۸۸).

مدیران و کارکنان در سازمان‌ها در هنگام مواجهه با موقعیتی تعارض برانگیز، برحسب شرایط روشی را برای حل تعارض به کار می‌بندند، اما بااین‌حال معمولاً در هر فرد یکی از این سبک‌ها، سبک غالب است و تمایل به استفاده از آن در شخص بیش‌تر دیده می‌شود (اسماعیل‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)، زیرا بسیاری از افراد در سیر تفکر خود به دلیل یک سری اعتقادات، ادراکات، باورها وعدم آشنایی با اصول تفکر منطقی و صحیح، ممکن است اطلاعات دریافتی در یک زمینه را تغییر دهند و ناخواسته دچار خطاهای شناختی شوند که این امر باعث می‌گردد شخص نتوانند در شرایط و موقعیت‌های مختلف سبک‌رفتاری مناسبی را اختیار نمایند و درنتیجه عملکرد اجتماعی ضعیفی را ارائه خواهد کرد (رشیدی و همکاران ۱۳۸۹؛ گردی و همکاران ۱۳۸۴).

بعضی از صاحب‌نظران علوم رفتاری معتقدند از میان سبک‌های مدیریت تعارض، دو سبک همکاری و مصالحه در مدل توماس و سبک راه‌حل گرایی در تقسیم‌بندی پوت نام و ویلسون، بر دیگر روش‌ها ارجحیت دارند زیرا منافع و خواست همه گروه‌های درگیر را تأمین می‌کند (لانگارتی و ویلسون، ۲۰۰۶)، هرچند بر اساس نظریه اقتضائی، تعیین یک سبک‌رفتاری که در همه‌ی شرایط بتواند راه گشا باشد، وجود ندارد (تی جاسولد، ۲۰۰۵).

سراج و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی که باهدف مقایسه سبک‌های مدیریت تعارض مورداستفاده مدیران انجام دادند به این نتایج دست یافتند که سبک مورداستفاده در این دانشگاه‌ها به ترتیب همکاری، مصالحه و اجتناب، گذشت و رقابت بوده است و بین دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در این زمینه تفاوت معناداری مشاهده نشد. فقط دانشگاه‌های دولتی تعارض بیش‌تری را نسبت به دانشگاه‌های خصوصی در مدت پژوهش گزارش کردند.

ارنست و مک کاسلین (۱۹۹۴) در پژوهشی با عنوان «شیوه‌های مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران منطقه و مدیران مرکزی دانشگاه اوهایو» متوجه شدند مدیران در برخورد مستقیم با افراد از شیوه اجتناب و در برخوردهای غیرمستقیم از شیوه رقابت برای رویارویی با تعارض استفاده می‌کنند. این پژوهش همچنین

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

عنوان می‌کند مدیران باید با توجه به موقعیت‌های مختلف از هر پنج شیوه مدیریت تعارض استفاده می‌کنند.

درزمینه ارتباط هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض، بر روی ۱۰۳ نفر از مدیران کار شد و به این نتایج دست رسیدند که بین راهبرد راه‌حل گرایی و هوش هیجانی رابطه مثبت و معنادار و بین راهبرد عدم مقابله و هوش هیجانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد. از طرفی بین سابقه خدمت و میزان تحصیلات رابطه مثبت و معناداری با راهبرد عدم مقابله و راه‌حل گرایی مشاهده شد (فیضی، شاه بهرامی و آژنده، ۱۳۹۰) .در همین راستا مطالعات لی (۲۰۰۳) بر روی اعضا هیئت‌علمی و کارکنان یک دانشکده در جنوب تایوان نیز نشان داد که افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند به استفاده از سبک همکاری و مصالحه تمایل بیش‌تری دارند. کشتکاران همکارانش (۱۳۹۰) نیز برای بررسی تأثیر هوش هیجانی بر روی انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض پژوهشی را بر روی مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام دادند که ۵۰/۶۲ درصد مدیران از راهبرد راه‌حل گرایی و ۴۶/۹۱ درصد مدیران از راهبرد عدم مقابله و ۲/۴۷ از راهبرد کنترل به‌عنوان سبک غالب مدیریت تعارض استفاده نموده‌اند و اعلام شد که بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معناداری دیده نشد و استفاده از راهبرد کنترل در مدیران پژوهشی و راهبرد راه حل‌گرایی در مدیران آموزشی بیشتر دیده شد

باندیسون (۱۹۹۲) در تحقیقات خود نشان داد مدیران سازمانی بیشتر از دو روش همکاری و مصالحه و گذشت برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند و از روش‌های رقابت و اجتناب کمتر استفاده می‌کنند.

از طرفی برخی از پژوهش‌ها از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین انگیزش کارکنان و سبک‌های مدیریت همکاری، مصالحه و رابطه منفی بین انگیزش و استفاده از سبک‌های مدیریت اجتنابی حکایت می‌کند (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۵).

استنلی و الگرت (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان سبک‌های مدیریت تعارض که در بین مدیران در انگلیس انجام دادند به این نتایج رسیدند که از بین پنج سبک مدیریتی در شرایط تعارض گرایش به سبک مصالحه و گذشت بیش‌تر بوده است. در این میان روسای گروه‌ها اظهار داشتند که اهمیت تعارض و افراد درگیر در آن، سبک مورداستفاده آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد .از طرفی بین نگرش و شخصیت مدیران با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد.

عباسی، مهرزاد و خبیری (۱۳۸۸) در رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان اثربخشی در دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران را بررسی کردند آن‌ها، ۸۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها را مورد مطالعه قراردادند و به این نتایج دست یافتند که ارتباط مثبت و معناداری بین اثربخشی و استفاده از استراتژی‌های همکاری و مصالحه و گذشت وجود دارد و بین اثربخشی و استراتژی‌های رقابت و اجتناب رابطه منفی و معناداری مشاهده وجود دارد. علاوه بر آن، این پژوهش نشان داد که از دید اعضا هیئت‌علمی این دانشگاه، سطح متوسطی از تعارض می‌تواند باعث افزایش اثربخشی در دانشگاه شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

عاجلو، قربانی و احمدی (۱۳۸۵) هم پژوهشی باهدف بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی کارکنان انجام دادند که نتایج حاکی از آن بود که بین سبک‌های رقابتی، اجتنابی و مصالحه با استرس شغلی رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد اما بین سبک همکاری و گذشت رابطه‌ای معناداری مشاهده نشد. سبک غالب در بین کارکنان سبک همکاری گزارش شد.

رحیمی، خواستی و آقا بابایی (۱۳۸۵) باهدف تحلیل رابطه بین سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان که بر روی ۹۵ نفر از مدیران دانشگاه انجام گرفت بیش‌ترین راهبرد مورداستفاده مدیران دانشگاه کاشان را راه‌حل گرایی بعدازآن عدم مقابله و کنترل گزارش کردند.

فرامرزی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به‌منظور بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران به این نتایج رسید که مدیران بیش‌تر از سبک همکاری در مواجهه با موقعیت‌های متعارض استفاده می‌کنند و سبک‌های مصالحه، گذشت، اجتناب و رقابت به ترتیب اولویت‌های بعدی آن‌ها در انتخاب می‌باشند. شعبانی ورکی و پور افشاری (۱۳۸۴) نیز در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که باورهای نظارتی مدیران بر سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مؤثر بوده است و مدیران برخوردار از باورهای نظارتی مشارکتی به ترتیب از سبک‌های مصالحه، گذشت و سپس همکاری استفاده می‌کنند و این در حالی است که مدیران برخوردار از باورهای نظارتی مستقیم ترجیح می‌دهند بیشتر سبک‌های اجتناب و رقابت را انتخاب کنند.

اسلابرت (۲۰۰۴) نیز سبک‌های مدیریت تعارض را در سازمان‌های سنتی موردبررسی قرارداد؛ و به این نتایج رسید که مدیران میانی بیشتر از سبک‌های قاطعانه (مصالحه و رقابت) و مدیران ارشد سبک اجتناب را مورداستفاده قرار می‌دهند و کمترین سبک مورداستفاده همکاری بوده است. نتایج زیادی با تحقیقات اسلابرت همسو بود و نشان داد که هرچند که هیچ‌یک از این سبک‌ها مردود نیست و برای موقعیت‌های مختلف می‌توان از هریک از این سبک‌ها استفاده کرد اما معلم‌ها بیش‌تر از سبک رقابتی، اجتناب و مصالحه برای حل تعارض استفاده می‌کنند.

تاجی (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان داد باورهای غیر منطقی توان پیش‌بینی سبک‌های مدیریت تعارض رادارند. نتایج فرضیه‌های پژوهش نیز بیانگر این مطلب بود که در بین سبک‌های مدیریت تعارض فقط سبک همکاری باتجربه مدیریتی رابطه مثبت و معناداری دارد و در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض و مدرک تحصیلی مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد.

تحقیقات اسپورتسمن و هامیلتون (۲۰۰۷)، لی کروپ و جی (۲۰۱۱) نشان‌دهنده بیانگر این موضوع است که استفاده از یک سبک مشخص حل تعارض بیشتر از آن‌که به جنسیت افراد وابسته باشد، به شرایط و موقعیتی که تعارض در آن رخ‌داده است بستگی دارد و جنسیت افراد عامل تأثیرگذاری بر استفاده از سبک مشخصی از مدیریت تعارض نیست؛ اما افرادی که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند، احتمالاً از سبک رقابتی، سبک اجتناب کردن و سبک گذشت برای حل تعارض استفاده بیشتری می‌کنند این نتایج برخلاف نتایج فهیم و همکارانش (۱۳۸۵) است که نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

راهبردهای کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی وجود دارد همان‌گونه که توضیح داده شد، درروش اجباری فرد برای قبولاندن نظراتش به‌طرف مقابل، از قدرت خود سود می‌برد و درروش اجتنابی نیز تلاش می‌شود تا ضمن پرهیز از توجه زیاد به نظرات خود و دیگران، از بروز اختلاف جلوگیری شود.

بحث و نتیجه‌گیری:

افراد مختلف نسبت به جهان دیدگاه‌های متفاوتی دارند، لذا تعارض بین آن‌ها اتفاق میافتد درواقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد، متناقض یا ناسازگار است. . چه‌بسا افرادی تعارض را یک بیماری اجتماعی می‌دانند و درصدد در نطفه خفه کردن - هرگونه تفاوت، مقابله و سرکوب عاملان تعارض برمی‌آیند و با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف‌نظرها را در سازمان‌های خود سرکوب کنند زیرا تعارض را عامل ایجادکننده اختلال در عملکرد فرد و سازمان است و گروهی دیگر معتقدند اختلافات و تعارضات برای بقا جوامع انسانی لازم و ضروری است و فرایند تغییر و توسعه جامعه بدون تعارض روی نمی‌دهد و گاهی تعارض‌ها را باید دامن زد چراکه بسیاری از مواقع موجب بهبود کارکرد افراد و گروه‌ها می‌شود.

تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض فقط در جهت مقاصد شخصی مورداستفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه‌مند هستند؛ ضمن اینکه میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی نمی‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید. عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست .مدیریت خوب تعارض باعث ایجاد انگیزش رقابت و شناخت تفاوت‌ها و اختلاف‌های منطقی و نیز سبب ایجاد محرک‌های انگیزش قوی برای افراد هر سازمانی می‌گردد برای این منظور بایستی از روش‌های مؤثر در ایجاد تعارض سازنده و خوب استفاده نمود.

بازنگری نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که افراد در انواع موقعیت‌ها ممکن است با توجه به شرایط از سبک‌های مختلف مدیریت تعارض استفاده نمایند.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابراهیم‌زاده، یحیی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مدیریت تعارض با انگیزش کارکنان و کیفیت زندگی کاری کارکنان بانک‌های دولتی ارومیه. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهشی و مهندسی علوم و تکنولوژی.
اسکوئی، ا. (۱۳۸۱). مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: مؤلف.
ـ ابزری، م؛ نجفی، م. (۱۳۸۶). اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی یزد. فصل نامه دانش و پژوهش در روان شناسی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان (اصفهان)، ۱۱۵-۱۴۲.
ـ تاجی، الهام (۱۳۹۲). بررسی نقش باورهای غیرمنطقی بر روی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه‌های غیرانتفاعی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تربیتی مشهد.
ـ فهیم، حسن؛ امیرتاش، علی‌محمد؛ هادوی، فریده (۱۳۸۵). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور. اولین کنگره بین‌المللی رویکردهای نوین تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
ـ الوانی، م. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نی.
ـ احمدی، م. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی نظریه و مفاهیم کاربردی). تهران: کوهسار.
ـ اسماعیل‌خانی، ف؛ احدی، ح؛ مظاهری، م؛ مهرابی زاده هنرمند، م؛ عسکری، پ. (۱۳۸۹). بررسی روابط ساده و چندگانه هوش هیجانی، خودکار آمدی و سرسختی روان‌شناختی با سبک مدیریت تعارض سازش در دانشجویان. فصل‌نامه یافته‌های نو درروان شناسی. ۴(۱۱)، ۱۰۷-۱۲۳.
ـ جعفری، م. (۱۳۹۱). مدیریت تعارض. تهران: دانشگاه علم و صنعت.
ـ جهانیان، ر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران. فصلنامه مدیریتی پژوهشگر، ۸(۱)، ۲۵-۳۴.
ـ خانکا، اس. (۱۳۹۱). رفتار سازمانی، (ترجمه غلامرضا شمس مورکانی). تهران: آژیر.
ـ دیویس، ک؛ استورم. ج (۱۳۸۰). رفتار سازمانی در کار، (ترجمه محمدعلی طوسی). تهران: بیتا.
ـ رابینز، ا. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
ـ رابینز، پ. ا؛ تیموتی، ا. ج. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه محمد اعرابی و محمدتقی زاده مطلق)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
ـ رحیمی، ح؛ خواستی، ع؛ آقا بابایی، ر. (۱۳۸۵). تحلیل رابطه بین سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان، فصل‌نامه توسعه آموزش، (۹) ۵، ۱۶-۲۲.
ـ رشیدی، ف؛ قدسی، ا؛ شفیع‌آبادی، ع. (۱۳۸۹). نقش باورهای غیرمنطقی بر سلامت روان دانش آموزان دختر دوره متوسطه شهر تهران. فصل‌نامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، (۲) ۵، ۳۲-۴۳.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

ـ رضائیان، ع. (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ نهم. تهران: انتشارات سمت.
ـ رضائیان، ع. (۱۳۹۰). مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: سمت.
ـ رضائیان، علی (۱۳۸۰). مدیریت تعارض. مجله صادق، دانشگاه امام صادق بهمن و اسفند.
ـ ساعتچی، م. (۱۳۹۰). روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
ـ ساعتچی، م. (۱۳۸۵). مشاوره و روان درمانی (نظریه‌ها و راه بردها). تهران : ویرایش.
ـ شعبانی ورکی، ب؛ پور افشاری، ا. (۱۳۸۴). تأثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس بر سبک‌های مدیریت ـ تعارض آن‌ها. مجله علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۳(۱۲)، ۵۰-۷۱.
ـ شفیع آبادی، ع؛ ناصری، غ. (۱۳۷۵). نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
ـ عاجلو، ب؛ قربانی، م؛ احمدی، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان استرس ـ شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ورامین پیشوا. پژوهش‌نامه تربیتی دانشگاه آزاد بجنورد. ۲(۷)، ۹۸- ۷۹.
ـ عباسی، ا؛ مهرزاد، م؛ خبیری، ا. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط مدیریت تعارض و اثربخشی ادراک‌شده در دانشکده‌های تربیت‌بدنی (دولتی) شهر تهران. فصل‌نامه پژوهش در علوم ورزشی. ۲۳(۲)، ۱۱۳-۱۲۲.
ـ غفوریان، ه؛ فلامرزی، آ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، فصل نامه روان شناسی صنعتی، سازمانی، ۱(۲)، ۴۸-۵۶.
ـ فیضی، ط؛ شاه بهرامی، ا؛ آژنده، ا. (۱۳۹۰). رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصل نامه مدیریت سلامت. ۱۴(۴۴)، ۵۵-۶۰.
ـ فیاضی، م. (۱۳۸۸). تعارض ادراک‌شده و سبک مدیریت تحول، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱ (۲)، ۹۰-۱۰۹.
ـ قربان علی زاده قاضیانی، ف؛ معادی، م؛ خداپرست، س. (۱۳۸۸). مقایسه راهبردهای مدیریت تعارض مدیران ادارات تربیت بدنی بر اساس برخی ویژگی‌های دموگرافیک، فصل نامه علمی پژوهشی نهاد کتابخانه های کشور، ۱۶(۲)، ۲۴-۳۵.
ـ لاوسن، ر؛ زنگشن، ب. (۱۳۸۱). روان‌شناسی سازمانی مبانی و کاربردها، (ترجمه رمضان حسن‌زاده). تهران: ساوالان.
ـ گردی، ف؛ میناکار، م؛ حیدری، م. (۱۳۸۴). رابطه سلامت روانی با تفکر غیرمنطقی در دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی، پژوهش‌های روان‌شناختی، ۸(۴)، ۲۱-۳۲.
ـ مشبکی، ا. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی). تهران: ترمه.
ـ مک گی، م؛ پاتریک، ف. (۱۳۹۱). مهارت‌های زندگی، (ترجمه شهرام محمدخانی و قدرت عابدی). تهران: ورای دانش.
ـ میر کمالی، م. (۱۳۸۶). رفتار و روابط در مدیریت سازمان. تهران: رامین.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

ـ میرکمالی، م. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. فصل نامه دانش مدیریت، ۲(۱۹).
ـ نرمال، ال. م (۱۳۸۷). اصول روان‌شناسی، (ترجمه محمود ساعتچی). تهران امیرکبیر.
ـ نصر اصفهانی، ع. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار گروهی، اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
ـ وتن، د؛ کمرون، ک. (۱۳۸۰). مدیریت تعارض (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
ـ هندی، چ. ب. (۱۳۸۰). عصر تضاد و تناقض، (ترجمه محمود طلوع). تهران: خدمات فرهنگی رسا.

-Azimi Far. M. (2013). Relation between Communicative Skills with Strategies of Conflict Management between Educational Managers of Schools of Region of Tehran City. Journal of American Science. 9 (17), 45-56.
-Dijstra, T. M. & Dierendonck D. V. (2006). Conflict and Well- Being at work: the Moderating Role of Personality, Journal of Managerial psychology, 20(2), 87-104.
-Earnest, G. W. & McCaslin, N. L. (1994). Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships between Conflict Management Styles and personality Type. Journal of Agriculturally Education, 35(3), 18-22.
-Karen, L. K. & Rajiv, P. D. (2007). Effects of relationship climate, control echanism,and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. Journal of Retailing. 83(4),65-73.
-Kolb, D. & bartinek, J. (1995). Hidden Conflicts in Organization. Newbury Park, ca: sage publications
-Longoaretti, L, & Wilson, J. (2006). The impact of perceptions on conflict management, Educational Quarterly. University of Melborn journal. 29(4),54-63.
-Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13, 206-235.
-Stanley, C. A. & Algert N. E. (2007). An Exploratory Study of Conflict Managemen t Styles of Department Heads in a Research University Setting. Journal of High Education, 32, 49-65 .
-Tjosvold, D. (2006). Defining Conflict and Making Choices About its Management: Lighting The Dark Side of Organizational Life. International Journal of Conflict Management, 17(2), 87 – 95.
-Tjosvold, D. Poon, M. & Yu, Z (2005). Team effectiveness in China: cooperative conflict for relationship building, human relations. 58(3),165-178.
-Tomas K. W. (1976). Making Conflict Management Strategic Advantage Available from: http:// www. Psychometrics. com.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

-Tomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict management , Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior. 13(3) , 65-74.
-Toomey, S. (2002). Intercultural conflict management. Available from: http://www. personal. anderson. ucla. edu
-Vivar. C. G. (2006). Putting conflict management into proactive. Journal of nursing management, 14(1),201-206.
-Wethral, K. M. (2003). Root of conflict in organizations. British Journal of Social Works, 94(2), 433-455.
-Slabbert. A. D. (2004). Conflict Management Styles in Traditional Organization. Social Science Journal, 41,83-92.
-Sportsman, S. and Hamilton, P. (2007). Conflict management styles in the health professions. Journal of Professional Nursing, Vol. 23, No 3, pp. 157-166.
-Li, C. Cropp, F. and Jin. Y. (2011). Identifying key influencers of Chinese PR practitioners' strategic conflict management practice: A survey on contingent variables in Chinese context. Public Relations Review, Vol. 36, pp. 249–255.
-Wethral, K. M. (2003). Root of conflict in organizations. British Journal of Social Works, 94(2) , 433-455.
-Walls, J. A. & Calister, R. (1995). Conflict and its Management. Journal of Management. 3, 517-529.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]