

تعارض و استراتژی‌های مدیویت 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 به گونه‌ای تجربه کرده‌اند و انرژی قابل ملاحظه‌ای 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 بیش از پیش احساس می‌گردد، توانایی برخورد صحیح و مناسب با موقعیت‌های تعارض‌آمیز می‌باشد. 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.

مقدمه

سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی و فن‌آوری تشکیل شده است که از دید بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی در هر سازمانی مهم‌ترین و بالاترین سرمایه هر شرکت یا سازمان محسوب می‌گردد شاخص‌ترین عامل انسانی در هر سازمانی مدیران می‌باشد که نقش بسیار مهمی را در تأمین اهداف سازمان ایفا می‌کنند. موقفيت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آن می‌باشد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موقفيت نسبتاً ناپایداری را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد (وترا، ۲۰۰۳). مدیریت و رهبری کارآمد مستلزم آن است که فرد به طور منطقی فکر کند و از نظرات مخالف نهارسد (لاوسن و زنگشن، ۱۳۸۱). در همین رابطه ذهن^۱ معتقد است: "اگر همه مردم مثل هم‌فکر کنند دیگر کسی نخواهد اندیشید و مدیران باید بدانند کسانی که از تضاد خوشناسان 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 به گونه‌ای خودنمایی می‌کند؛ و در اشکال مختلف ظهور می‌باشد چراکه افراد در عین حال 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 مورد توجه صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت قرار گرفته است و معانی متفاوتی از تعارض را مطرح نموده‌اند. در جایی تعارض به معنای عدم توافق یا دشمنی بین افراد و گروه‌ها، مدنظر است و در جایی دیگر به مثابه تضاد و ناهمانگی در درون فرد یا احساس عدم توائی برابر 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^۲

از منظر سازمانی می‌توان گفت: تعارض، فرآیند ادراک و یا احساس هر گونه 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 نقاوت برداشت‌ها و سوءتفاهم‌ها داشته باشد و منجر به درگیری

1. Zen
2. Conflict

جسمی یا کلامی برای رسیدن به هدفی شخصی شود (لانگارتی و ویلسون، ۲۰۰۶). بسیاری از صاحب‌نظران رفتار سازمانی معتقدند، تعارض منبع بازرسی از انرژی‌های آزادشده انسانی است که مدیران می‌توانند برای اصلاح جو 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).

با وجود این که واژه تعارض به صورت‌های گوناگون و مختلفی تعبیر و تفسیر می‌شود ولی چند موضوع زیرینای همه‌ی آن‌ها را تشکیل می‌دهد. نخست آن که 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 آن که 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 دست کم از بین دو موقعیت ناخوشایند، باید یکی را انتخاب کند درحالی که هر انتخاب او به نوعی 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 دست کم از بین دو راه مساعد و خوشایند یکی را انتخاب کند. این تعارض نیز تا حدی ناکامی را به دنبال دارد ولی به شدت 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 تعارض آمیز به حدی فرد را اذیت می‌کند که درگیر عوامل جسمانی همچون سردرد، ناراحتی‌های گوارشی، مشکلات قلبی، کم‌خوابی و کم‌اشتهاجی می‌گردد (مک گی و فینیگ، 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 زیان‌باری 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. از این‌رو از کارکنان زبردست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات

مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود 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 برها ند. 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 غیرقابل اجتناب 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، نه تنها 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، تنبیلی 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). ازین‌رو، 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 به عنوان تعارض‌های کارکرده 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 به گونه‌ایی به دست فراموشی سپرده شده‌اند (ریچارد، ۲۰۱۲)

فالت^۳ در سال ۱۹۲۴ به عنوان یکی از پیشروان رفتار سازمانی، نخستین کسی است که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد و معتقد بود تعارض مشکل ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که می‌تواند مسئله‌ساز باشد و بارون^۴ (۱۹۸۹) نیز تعارض را همچون شمشیری دو لبه دارد که مثبت یا منفی بودنش بستگی به چگونگی به کارگیری 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 مشاهده شده است که تعارض منجر به رفتارهایی همچون مصرف مشروبات الکی، کم خوری، پرخوری، رفتار پرخاشگرانه یا اطاعت و فرمانبرداری بیش از حد و اندازه می‌شود (کلب و بارتینک، ۱۹۹۵).

در این زمینه هندی معتقد است: «زندگی تأم با تضاد مثل سورشدن 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 عمدًا الگوی بازی را برهم زند، بی‌تردید ضربه‌ی غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهید کرد» (هندی، ۱۳۸۰).

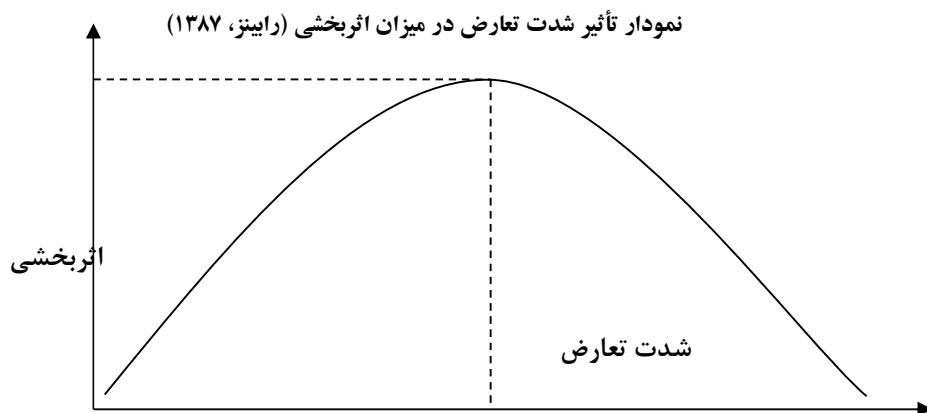
تعارض کارکردی (سازنده) و غیر کارکردی (محرب)

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 محرب 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؟ در حقیقت، وجه تمایز بین تعارض سازنده و محرب به صورت یک خط مشخص، روشن و دقیق نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول 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 در زمانی دیگر بسیار محرب و ویرانگر باشد؛ بنابراین، ملاک شاخص اصلی همان عملکرد گروه که بستگی به مدیریت درست شرایط متعارض دارد (رایزن، ۱۳۸۷؛ دیجسترا و درن داک، ۲۰۰۶). تضاد محرب زمانی در سازمان به وجود می‌آید که فرد یا سیستم به جای 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

بنابراین تعارض غیر کارکردی با پیامدهای همچون تضعیف عزت نفس، نارضایتی، کاهش ارتباطات، عدم همکاری و کاهش میزان اثربخشی گروه، افزایش رفتارهای مضر و غیرمسئولانه، همراه است (والز و کالیست، ۱۹۹۵).



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

اثربخشی سازمان	ویژگی داخلی سازمان	نوع تعارض	میزان تعارض
کم	بی تفاوت، ایستا، بی اعتنا نسبت به تغییر، فقدان نظر و ایده‌های جدید	محرب (غیر کارکردی)	حداقل
زیاد	مناسب رشد و ترقی، خود منتقد، نوآوری و ابتکار، توانمندی بالا	سازنده (کارکردی)	متوسط
کم	اخلالگر، بی نظم و ترتیب، وجود هرج و مرج و از هم گسیختگی، کاهش ارتباطات	محرب (غیر کارکردی)	حداکثر

زمانی که شدت و میزان تعارض، به گونه‌ای می‌شود که برای فرد به راحتی قابل حل نیست و جنبه‌های مثبت و منفی دو راه با یکدیگر برابری می‌کند بسیاری از افراد به راههای غیرمستقیم تحت عنوان واکنش‌های جبرانی متول می‌شوند زیرا احساس می‌کنند با کمک گرفتن از این واکنش‌ها می‌توانند از قدر و مترلت «خود» که مورد تهدید قرار گرفته است دفاع کنند و از این مکانیزم‌های دفاعی برای صیانت ذات و حفظ احترام به خود استفاده بهره می‌گیرند. این واکنش‌ها عبارتند از: خیال‌بافی (و نیز آرزوی انجام کار در

خواب و رؤیاهای بیداری)، کوچک کردن و سرزنش دیگران، افراط در جبران (انجام کاری بیش از آنچه برای فاقه آمدن بر مشکلات لازم است)، فرافکنی (نسبت دادن افکار و آرزوهای نادرست و ناخوشایند خود به دیگران)، هماندسازی (برعکس فرافکنی که اشتباهات را به گردن دیگران می‌اندازد، تمایل دارد کارهای خوب دیگران را به حساب خود بگذارد و از احساس موفقیت و افتخار آن بهره‌مند شود)، دلیل تراشی (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) تعصیت یا والايش (به دنبال تائید غیرمستقیم ولی موردنقول اجتماع گشتن) نام برد (نرمال، ۱۳۸۷؛ ساعتچی، ۱۳۸۵؛ نیکزاد، ۱۳۸۲).

مدیریت تعارض^۰

در این میان آنچه اهمیت دارد شناسایی، تجزیه و تحلیل عوامل ایجاد‌کننده تعارض است. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی انتخاب سبک مناسب در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهای است (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 بزنند (ویوار، ۲۰۰۶).

مدیریت تعارض نگرش خوش‌بینانه، منطقی و علمی نسبت به تعارض است زیرا تعارض منبع بالارزشی از انرژی‌های آزادشده 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 به حساب خواهد آمد و نبود آن ممکن است نقطه ضعفی محسوب شود که منجر به ایجاد رخوت، سستی و بی 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 راه حل مناسبی پیدا کنیم بنابراین به جای 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

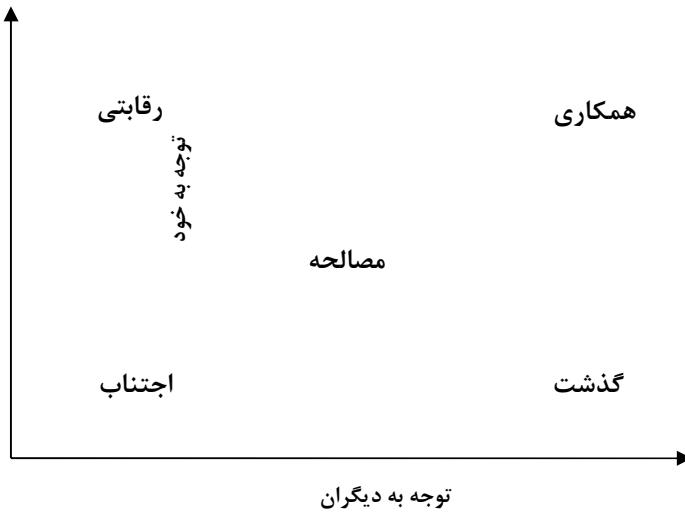
را معنا کنیم و از آن در جهت شکل دادن بهتر روابط و دستیابی به اهداف استفاده کنیم (غفوریان و فلامرزی، ۱۳۸۹).

سبک‌های مدیریت تعارض^۶

قبل از هر چیز برای اداره‌ی تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل نمود و عوامل ایجاد‌کننده آن را مورد بررسی 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 به عنوان 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 به عنوان 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 در نهایت، 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 ۱۹۷۶؛ ۱۹۹۲).

سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس مدل توماس



در تقسیم‌بندی دیگری، پوت نام و ویلسون، در تحقیق میدانی خود این پنج سبک را ادغام نموده و سه راهبرد عدم مقابله، راه حل 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 راه حل 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 بخواهد فقط در صدد 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، در حال به کارگیری استراتژی رقابتی هستند. این دو گروه باید به طور 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 به سرعت 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 دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهم‌تر است. به همین دلیل در صدد بر می‌آیند 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، از خود گذشتگی و ایثار می‌کند تا رابطه قطع نشود در این گونه موقع شخص در حالت به کارگیری از سبک گذشت (مدارا) می‌باشد. بسیاری از افراد به علت نیاز شدید به تائید و محبوب دیگران واقع شدن، 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 نگران کننده است (لوانی، ۱۳۸۵).

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 علاوه خود نیستند و برآورده شدن برخی از نیازها و برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبالغه و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد در مصالحه هیچ‌یک از طرفین برنده یا بازنده نخواهد 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 راه حل‌های سریع باشد و یا در فشار زمان قرار داشته باشد مناسب است (عظیمی فر، ۲۰۱۲) و یا این که در موقعی که اهداف فرد مهم می‌باشد ولی ارزش تلاش یا شکست احتمالی را ندارد و یا به عبارت دیگر 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 (رضانیان، 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 (وتال، ۲۰۰۳).

سبک همکاری (تشریک مساعی)

در سبک همکاری، هر دو طرف برای رسیدن به برنامه‌ها و هدف‌های خود مصمم هستند درحالی که به اهداف طرف مقابل نیز اهمیت می‌دهند. در این سیستم شیوه تعاملات به گونه‌ای است که هر دو طرف برنده خواهند شد منافع دوسویه بوده و به دنبال راه حل‌هایی هستند که مورد رضایت و علاقه دو طرف باشد و خواسته‌های هر دو طرف تعارض تأمین می‌گردد (مشکی، ۱۳۸۰). می‌توان این گونه 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 این که افراد از منظری خاص به موضوعی نگاه می‌کنند که ممکن است با فرد دیگر کاملاً متفاوت باشد. در اینجا نمی‌توان به راه حلی ترکیبی رسید مگر این که افراد باهم همکاری (رضانیان، 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 این گونه است که خود را کنار می‌کشند و درگیر مسائل پیش‌آمده نمی‌کنند. آن‌ها به خواسته‌های خود و دیگران توجهی ندارند. تکیه کلام آن‌ها این است: «شما خودتان تصمیم بگیرد و مرا معاف کنید» (رابینز و تیموتی، ۱۳۹۰).

سورنسون (۱۹۹۹) معتقد است زمانی افراد اجتناب را به عنوان یک رفتار مورداستفاده قرار می‌دهند که امکان رو در رویی مستقیم با مشکل را ندارند و گاهی به خاطر ترس از شکست و یا این باور که باید کارها را درست و بی‌نقص انجام دهن آن را به تعویق می‌اندازند و با تأخیر اندختن امکان وقوع چیزهای خطرناک و ترس آور می‌خواهند آن‌ها را از خود دور کنند (شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۷۵). هنگامی که موضوعات جزئی هستند و یا این که 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 (رضاییان، ۱۳۸۰؛ فاضی ۱۳۸۸).

مدیران و کارکنان در سازمان‌ها در هنگام مواجهه با موقعیتی تعارض برانگیز، بر حسب شرایط روشی را برای حل تعارض به کار می‌بنند، اما با این حال 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 و عدم 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 نتواند در شرایط و موقعیت‌های مختلف سبک‌رفتاری مناسبی را اختیار نمایند و در نتیجه 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 راه حل گرایی در تقسیم‌بندی پوت نام و ویلسون، بر دیگر روش‌ها ارجحیت دارند زیرا منافع و خواست همه گروههای در گیر را تأمین می‌کند (لانگاری و ویلسون، ۲۰۰۶)، هر چند بر اساس نظریه اقتضائی، تعیین یک سبک‌رفتاری که در همه‌ی شرایط بتواند راه گشنا 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

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

در زمینه ارتباط هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض، بر روی 10^3 نفر از مدیران کار شد و به این نتایج دست رسیدند که بین راهبرد راه حل 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 راه حل گرایی مشاهده شد (فیضی، شاه بهرامی و آژنده، ۱۳۹۰) مدر همین راستا مطالعات لی (۲۰۰۳) بر روی اعضای هیئت علمی و کارکنان یک دانشکده در جنوب تایوان نیز نشان داد 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 $50/62$ درصد مدیران از راهبرد راه حل گرایی و $46/91$ درصد مدیران از راهبرد عدم مقابله و $2/47$ از راهبرد کنترل به عنوان 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 حل گرایی 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 معنی دار 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 مورداً استفاده آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرفی بین نگرش و شخصیت مدیران با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد.

عباسی، مهرزاد و خیری (۱۳۸۸) در رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان اثربخشی در دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران را بررسی کردند آن‌ها، 80 نفر از اعضای هیئت علمی 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 اعضای هیئت علمی این دانشگاه، سطح متوسطی از تعارض می‌تواند باعث افزایش اثربخشی در دانشگاه شود.

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 آقا‌بابایی (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 راه حل گرایی بعداز آن عدم مقابله و کنترل گزارش کردند.

فامرزی (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 و رکی و پور افشاری (۱۳۸۴) نیز در پژوهشی به این نتایج دست یافته‌ند که باورهای نظراتی مدیران بر سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مؤثر بوده است و مدیران برخوردار از باورهای نظراتی مشارکتی به ترتیب از سبک‌های مصالحه، گذشت و سپس همکاری استفاده می‌کنند و این در حالی است که مدیران برخوردار از باورهای نظراتی مستقیم ترجیح می‌دهند بیشتر سبک‌های اجتناب و رقابت را انتخاب کنند.

اسلابرت (۲۰۰۴) نیز سبک‌های مدیریت تعارض را در سازمان‌های سنتی موردنظری 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 را دارند. نتایج فرضیه‌های پژوهش نیز بیانگر این مطلب بود که در بین سبک‌های مدیریت تعارض فقط سبک همکاری با توجه به 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 آن که 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 فیلم و همکارانش (۱۳۸۵) است که نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و

راهبردهای کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی وجود دارد همان‌گونه که توضیح داده شد، درروش اجباری فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف 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 در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به هم‌دیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایق‌شان متضاد، متناقض یا ناسازگار است. چه بسا افرادی تعارض را یک بیماری اجتماعی می‌دانند و در صدد در نظره خفه کردن - هر‌گونه تفاوت، مقابله و سرکوب عاملان تعارض بر می‌آیند و با توصل 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 موقع موجب بهود کار کرد افراد و گروه‌ها می‌شود.

تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض فقط در جهت مقاصد شخصی مورداستفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکرده است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکرده خواهد بود. تعارض میان 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 کارکرده نمی‌کاهد و به جنبه‌های کارکرده آن می‌افزاید. عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کارست مدیریت خوب تعارض باعث ایجاد انگیزش رقابت و شناخت تفاوت‌ها و اختلاف‌های منطقی و نیز سبب ایجاد محرك‌های 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.

فهرست منابع و مأخذ

- 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.
- ابزری، م؛ نجفی، م. (۱۳۸۶). اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی بزد. فصل نامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان (اصفهان)، ۱۱۵-۱۴۲.
- تاجی، الهام (۱۳۹۲). بررسی نقش باورهای غیرمنطقی بر روی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه‌های غیرانتفاعی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تربیتی مشهد.
- فهیم، حسن؛ امیرتاش، علی‌محمد؛ هادوی، فریده (۱۳۸۵). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشگاه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور. اولین کنگره بین‌المللی رویکردهای نوین تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- الونی، م. (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- احمدی، م. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی نظریه و مفاهیم کاربردی). تهران: کوهسار.
- اسماعیل‌خانی، ف؛ احدی، ح؛ مظاہری، م؛ مهربانی زاده هنرمند، م؛ عسکری، پ. (۱۳۸۹). بررسی روابط ساده و چندگانه هوش هیجانی، خودکار آمدی و سرخشنی روان‌شناختی با سبک مدیریت تعارض سازش در دانشجویان. فصل نامه یافته‌های نو در روان‌شناسی، ۱۱، ۱۰۷-۱۲۳.
- جعفری، م. (۱۳۹۱). مدیریت تعارض. تهران: دانشگاه علم و صنعت.
- جهانیان، ر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران. فصلنامه مدیریتی پژوهشگر، ۱۸، ۲۵-۳۴.
- خانکا، اس. (۱۳۹۱). رفتار سازمانی، (ترجمه غلامرضا شمس مورکانی). تهران: آذیر.
- دیویس، ک؛ استورم، ج. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی در کار، (ترجمه محمدعلی طوسی). تهران: بیتا.
- رایزن، ا. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازارگانی.
- رایزن، پ.؛ تیموتی، ا.؛ ج. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی، (ترجمه محمد اعرابی و محمد تقی زاده مطلق)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، ح؛ خواستی، ع؛ آقا بابایی، ر. (۱۳۸۵). تحلیل رابطه بین سبک‌های مذاکره و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی کاشان، فصل نامه توسعه آموزش، ۹، ۱۶-۲۲.
- رشیدی، ف؛ قدسی، ا؛ شفیع‌آبادی، ع. (۱۳۸۹). نقش باورهای غیرمنطقی بر سلامت روان دانش آموزان دختر دوره متوسطه شهر تهران. فصل نامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۲، ۵-۳۲.

- رضائیان، ع. (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ نهم. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، ع. (۱۳۹۰). مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مدیریت تعارض. مجله صادق، دانشگاه امام صادق بهمن و اسفند.
- ساعتچی، م. (۱۳۹۰). روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ساعتچی، م. (۱۳۸۵). مشاوره و روان درمانی (نظریه‌ها و راه بردها). تهران: ویرایش.
- شعبانی ورکی، ب؛ پور افشاری، ا. (۱۳۸۴). تأثیر باورهای نظارتی مدیران مدارس بر سبک‌های مدیریت تعارض آن‌ها. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، (۱۲)، ۵۰-۷۱.
- شفیع آبادی، ع؛ ناصری، غ. (۱۳۷۵). نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- عاجلو، ب؛ قربانی، م؛ احمدی، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ورامین پیشوای پژوهش‌نامه تربیتی دانشگاه آزاد بجنورد. (۷)، ۹۸-۹۱.
- عباسی، ا؛ مهرزاد، م؛ خبیری، ا. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط مدیریت تعارض و اثربخشی ادراک‌شده در دانشکده‌های تربیت بدنی (دولتی) شهر تهران. فصل‌نامه پژوهش در علوم ورزشی، (۲)، ۱۱۳-۱۲۲.
- غفوریان، ه؛ فلامرزی، آ. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان، فصل‌نامه روان‌شناسی صنعتی، سازمانی، (۱)، ۴۸-۵۶.
- فیضی، ط؛ شاه بهرامی، ا؛ آرنده، ا. (۱۳۹۰). رابطه هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصل‌نامه مدیریت سلامت، (۴۴)، ۵۵-۶۰.
- فیاضی، م. (۱۳۸۸). تعارض ادراک‌شده و سبک مدیریت تحول، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۱)، ۹۰-۱۰۹.
- قربانی علی زاده قاضیانی، ف؛ معادی، م؛ خداپرست، س. (۱۳۸۸). مقایسه راهبردهای مدیریت تعارض مدیران ادارات تربیت بدنی بر اساس برخی ویژگی‌های دموگرافیک، فصل‌نامه علمی پژوهشی نهاد کتابخانه‌های کشور، (۱۶)، ۲۴-۳۵.
- لاوسن، ر؛ زنگشن، ب. (۱۳۸۱). روان‌شناسی سازمانی مبانی و کاربردها، (ترجمه رمضان حسن‌زاده). تهران: ساوالان.
- گردی، ف؛ میناکار، م؛ حیدری، م. (۱۳۸۴). رابطه سلامت روانی با تفکر غیرمنطقی در دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی، پژوهش‌های روان‌شناسی، (۴)، ۲۱-۳۲.
- مشبکی، ا. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار سازمانی). تهران: ترمه.
- مک‌گی، م؛ پاتریک، ف. (۱۳۹۱). مهارت‌های زندگی، (ترجمه شهرام محمدخانی و قدرت عابدی). تهران: ورای دانش.
- میر کمالی، م. (۱۳۸۶). رفتار و روابط در مدیریت سازمان. تهران: رامین.

- میرکمالی، م. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. فصل نامه دانش مدیریت، ۲(۱۹).
- نرمال، ال. م. (۱۳۸۷). اصول روان‌شناسی، (ترجمه محمود ساعتچی). تهران: امیرکبیر.
- نصر اصفهانی، ع. (۱۳۸۷). مدیریت رفتار گروهی، اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
- وتن، د؛ کمرون، ک. (۱۳۸۰). مدیریت تعارض (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن داتابی‌فرد). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- 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 mechanism, 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 Management 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>.

- 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.