

تبدیل تهدیدهای ناشی از تعارض به فرصت‌های تعالی فرد و سازمان

مریم عباسی^۱، مرضیه حاجی زاده^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰

چکیده

مقدمه و هدف: تعارض؛ در نتیجه‌ی محیط رقابتی و به شکل‌های مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور یافته که هدف از این تحقیق؛ تبیین چستی، چرایی و چگونگی تبدیل تهدیدهای ناشی از تعارض به فرصت‌های تعالی فرد و سازمان، بوده است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر، به روش کتابخانه‌ای بارویکرد توصیفی-تحلیلی است؛ در این تحقیق کیفی، با مطالعه‌ی کتب و منابع معتبر داخلی و خارجی، مضامین را کشف و با بهره‌گیری از سایت‌ها و مقالات پژوهشی، یادداشت‌هایی را به صورت فیش استخراج و با طبقه‌بندی موضوعی فیش‌ها، به نگارش در آمده است.

یافته‌ها: باتوجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به‌عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح می‌باشد. اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض نمایانگر منفی بودن آن نیست؛ بلکه باید توجه داشت که با مدیریت مطلوب تعارض، می‌توان نتایج مطلوبی را برای سازمان به ارمغان آورد.

نتیجه‌گیری: تعارض؛ ضرورتاً امری منفی نیست؛ بلکه حد متوسطی از آن برای تکامل سازمان و فرد ضروری می‌باشد که با مدیریت و برخورد اصولی با پدیده‌ی تعارض، می‌توان تهدید تعارض را به فرصتی برای شکوفایی استعدادها و به فعلیت رساندن خلاقیت‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد مبدل ساخت.

کلید واژه‌ها: استراتژی مدیریت تعارض، تعالی فرد و سازمان، تکنیک‌های حل تعارض، تهدیدهای سازمانی.

^۱ عضو هیات علمی گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، شیراز، ایران. (abbasi.m1001@gmail.com)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، ایران. (marziehhajizadeh13776@gmail.com)

مقدمه

واژه‌ی تعارض؛ از جمله مفاهیمی است که معانی متفاوتی از آن دریافت می‌شود و در فرهنگ لغات فارسی، تعارض؛ به معنی، باهم اختلاف داشتن، معترض یکدیگر شدن، خلاف یکدیگر آمدن خبر و خلاف یکدیگر ورزیدن است. (معین، بی تا؛ ذیل واژه تعارض) و در اصطلاح، فرآیند ادراک با احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بیرون افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هایی است که منتهی به رفتار پنهان یا آشکار متعارض در دوطرف می‌شود. (میرکمالی، ۱۳۷۸)؛ در واقع، تعارض؛ نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی تعریف می‌شود. (تاکور^۱، ۲۰۱۳) و به تعبیری، تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود. (بورکالتسوا و همکاران^۲، ۲۰۲۰) و نیز تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده به طور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته است؛ ایجاد می‌شود. (غلامی، خدادادنژاد و دانش‌فرد، ۱۴۰۰)؛ 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. (پنجه‌پور و طباطبائی‌نژاد، ۱۴۰۲)؛ رابینز در تعریفی می‌گوید: تعارض فرایندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به‌گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد؛ وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی، مخالفت، کمیابی و بازدارندگی، نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. (رابینز و جاج، ۲۰۱۷)؛ به طور کلی، سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض؛ عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است و تعارض؛ به‌عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروه‌ها در نظر گرفته می‌شود. (تیموری و میرزایی، ۱۴۰۰)؛ براین اساس، تعارض؛ جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان است و گفته می‌شود که وجود، حدی از تعارض و تفاوت‌ها و تضادها، امری طبیعی است؛ خصوصاً در اجتماعات انسانی وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها و باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارضات اجتناب‌ناپذیر است. (معروف‌پور و سفیری، ۱۳۹۷)؛ از این رو، تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد و استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود؛ امروزه، استفاده مؤثر از تعارض؛ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین

1 Thakore

2 Burkaltseva

مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید؛ زیرا که داشتن توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد و اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید؛ در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به‌عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می‌کرد و مدیریت سازمان باید با واکنش‌های منفی خود، آن را از بین می‌برد؛ اما پیشرفت‌های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض، پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است؛ چرا که افراد مختلفی در سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند و هر کدام دارای ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده است و به همین دلیل، اهداف و عقاید متفاوت به وجود می‌آید که باید آن را هدایت کرد و به حداقل رساند؛ بی تردید، توانایی مدیریت تعارض از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که مدیران در سازمان تحت مدیریت خود به آن نیاز دارند و در مدیریت تعارض، م‌ذیر باید بتواند در شرایط وجود تعارض و تضاد، سازمان را به بهترین شکل اداره کند و بین اعضا تعادل ایجاد نماید و مدیریت تعارض به دلیل اهمیت، مهم‌تر از مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری و ارتباط است و مدیران سازمان‌ها می‌توانند اثر بخشی کلی خود را با مدیریت تعارضات موجود در سازمان بهبود بخشند. (نودهی، بهلکه، یحیی نژاد و فلاح، ۱۴۰۱)؛ بنابراین وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است و به علت این که، افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند؛ در جوامع مختلف، وجود اینگونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض بین افراد و گروه‌ها می‌شود. (پنجه‌پور و طباطبائی‌نژاد، ۱۴۰۲)؛ وجود تفاوت‌ها، خاطرات و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک سو و پایداری سازمان بر اساس اصل تشریک‌مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند که با به کارگیری سه تکنیک شناختی، عاطفی و رفتاری می‌توان نگرش افراد را تغییر داد و از بروز تعارضات غیراثربخش پیشگیری کرد. (دیالمه و حسینی، ۱۳۹۶) و از طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمان‌ها مبتنی بر سلسله‌مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی، وجود نظام‌های اداری خشک و انعطاف‌ناپذیر، وجود خرده‌نظام‌ها و گروه‌های مختلف با اهداف و منافع مختلف، نظام ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات؛ بالاخص، سوءمدیریت‌ها، سازمان‌ها را که وظیفه هم‌سازای افراد و گروه‌ها با آرمان‌ها و اهداف خود دارند، به‌صورت نظام‌هایی متلاطم و آسیب‌پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری هستند، درآورده‌اند. (غلامی،

خدادادنژاد و دانش‌فرد، ۱۴۰۰) که بنا بر ضرورت و اهمیت این تحقیق مبنی بر نحوه‌ی نگرش به مسأله‌ی تعارض، هدف مقاله‌ی حاضر، تبیین چپستی، چرایی و چگونگی تبدیل تهدیدهای ناشی از تعارض به فرصت‌های تعالی فرد و سازمان می‌باشد و در صدد پاس‌خگویی به این سوالات است؛ ماهیت، انواع و دلایل بروز تعارض چیست؟ چرا امروزه، تحقق اهداف استراتژی مدیریت تعارض با کاربرد انواع سبک‌ها و تکنیک‌های مقابله با تعارض، امری اجتناب‌ناپذیر است؟ چگونه می‌توان تهدیدهای ناشی از تعارض را به فرصت‌های تعالی فرد و سازمان تبدیل کرد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به روش کتابخانه‌ای با رویکرد توصیفی-تحلیلی است؛ در این تحقیق کیفی، با مطالعه‌ی کتب و منابع معتبر داخلی و خارجی، مضامین را کشف و با بهره‌گیری از سایت‌ها و مقالات پژوهشی، یادداشت‌هایی به صورت فیش استخراج و با تنظیم و دسته‌بندی موضوعی فیش‌ها، باروش تحلیل محتوای کیفی به تجزیه و تحلیل مفاهیم می‌پردازد و با تبیین مضامین به نگارش در می‌آید.

یافته‌ها

ماهیت، انواع و دلایل بروز تعارض چیست؟

تعارض را می‌توان فرایندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزش‌ها و یا ادراک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است؛ بنابراین، با وجود معانی مختلفی که برای این واژه ذکر شده است؛ اما در هر تعریف چند موضوع مشترک؛ از جمله، طرفین درگیر تعارض را درک کرده باشند، مخالفت و ناسازگاری و شکل‌هایی از تعامل وجود دارد. (غلامی، خدادادنژاد و دانش‌فرد، ۱۴۰۰)؛ بر این اساس، تعارض از دیدگاه‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته است؛ به گونه‌ای، دیدگاه سنتی به تعارض؛ به عنوان یک پدیده غیرضرورت و بد می‌نگرد و آن را با واژه‌هایی چون بی‌حرمتی، انهدام و بی‌منطقی مترادف می‌داند و دیدگاه روابط انسانی، تعارض را در تمام گروه‌ها و سازمان‌ها یک رویداد طبیعی می‌داند و پذیرش آن را توصیه می‌کند. (سندگل و همکاران، ۱۳۹۴) و دیدگاه تعامل‌گرا، اعتقاد دارد؛ علاوه بر آنکه تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد مؤثر گروه نیز ضرورت دارد. (مدنی و شریفی، ۱۴۰۳)؛ به همین جهت، دسته‌بندی‌های متعددی از تعارض ارائه شده است؛ همچون تعارض نهادینه شده، تعارض نوظهور، تعارض شخصیتی، تعارض میان‌فردی، تعارض درون‌گروهی و یا میان‌گروهی، تعارض بین‌سازمانی، تعارض کارآمد یا سازنده، تعارض ناکارآمد و یا مخرب که تعارض نهادینه شده از ماهیت و اهداف سازمان ناشی شده و چالشی می‌باشد، تعارض نوظهور از تعاملات رسمی و غیررسمی کارکنان در فعالیت‌های روزمره

نشأت می‌گیرد و تعارض شخصیتی نیز شکل دیگری از تعارض است که می‌توان آن را به‌عنوان عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد. (شریفیان، شادمان و کوچکی، ۱۴۰۲) و تعارض میان‌فردی نیز زمانی آغاز می‌شود که یک فرد رفتار فرد دیگر را به هر طریق آزاردهنده، تحریک‌کننده یا دردسرافرین می‌یابد. (مدنی و شریفی، ۱۴۰۳)؛ تعارض درون‌گروهی و میان‌گروهی نیز به ترتیب؛ به معنای برخوردهای میان برخی از اعضای گروه با یکدیگر است که بر فرایندهای درون‌گروهی اثر می‌گذارد و در مورد دوم، برخورد و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌های کاری یا بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر مدنظر است که می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی فعالیت‌های کاری را دشوار می‌سازد؛ از جمله ویژگی این نوع تعارض که رایج‌ترین نوع تعارض در سطح سازمان‌هاست، این است که گاهاً، بسیار شدید بوده و باعث کاهش انرژی و هزینه بالا می‌شود و هدایت آن برای مدیران مشکل است؛ 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 بین‌سازمانی می‌گویند که اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای به‌دست‌آوردن سهم بیشتر از منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند. (معینی و متقی، ۱۴۰۳)؛ از این روست که مدیران سازمان‌ها با رویکرد مدیریت تعارض می‌توانند در مقابله با آن از راهبردها و سبک‌های مختلف استفاده کنند و بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریک‌مساعی مبتنی بر اعتماد است و توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد. (اکبری و سلیمی، ۱۴۰۲)؛ اگر چه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی در بعضی مواقع تجویز نیز می‌شود؛ اما هیچ مدیری اجازه نخواهد داد که هرج‌ومرج و ناهماهنگی در سازمان او پدید آید. (محسنی و همکاران، ۱۴۰۳)؛ تعارض کارآمد یا سازنده و تعارض ناکارآمد یا مخرب از آخرین دسته بندی‌های تعارض محسوب می‌شوند؛ به شکلی که تعارض سازنده باید از اهداف گروه حمایت کرده و عملکرد آن را بهبود بخشد؛ در حالی که اگر مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروه شود، تعارض مخرب نامیده می‌شود. (سندگل و همکاران، ۱۳۹۴) و به استناد این تعریف که: "بروز اختلاف‌نظر و تفاوت دیدگاه در مورد موارد مطرح شده در کارگروهی و در اعضاء آن که ناشی از تفاوت‌های میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی ایشان و طرز تلقی‌های متفاوت در بین آنهاست."؛ فرایند تعارض هنگامی آغاز می‌شود که یکی از طرفین احساس کند، طرف دیگر بر چیزی که برای او اهمیت داشته، تأثیر منفی گذاشته یا می‌خواهد تأثیر منفی بگذارد و تحقیقات نشان می‌دهد که وجود تعارض در سازمان‌ها می‌تواند دارای نتایج مثبت یا مخرب باشد. (شریفیان، شادمان و کوچکی، ۱۴۰۱)

تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

انسان‌ها دارای نگرش‌ها، انگیزه‌ها و اهداف یکسانی نیستند؛ بلکه از این جهات بسیار باهم متفاوتند و کنارهم قرار گرفتن انسان‌هایی با این مشخصات در سازمان‌ها می‌تواند زمینه ساز بروز تعارض‌ها تنش‌های مختلف شود؛ براین اساس، وجود تنش در سازمان‌ها، واقعیتی غیر قابل انکار است و هرچه سازمانی پیچیده‌تر شود، تنش‌های مختلف در آن ظهور و بروز بیشتری خواهند داشت که منفی و مثبت بودن تعارض به کارکرد آن بستگی دارد؛ یعنی در صورت افزایش عملکرد گروه و سازمان، مثبت و در صورت کاهش عملکرد، منفی و غیر اثربخش است؛ بنابراین، دو نوع تعارض وجود دارد که یکی سازنده و مثبت و دیگری منفی و مخرب است؛ به همین سبب، بر اساس نظریه تعاملی به بعضی از تعارضات که از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند، تعارض مخرب می‌نامند و هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد؛ امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است؛ ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باش؛ در حقیقت، ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است (ددر، ۱۹۹۴ و رحیم، ۲۰۰۲).

جدول (۱): سیر تکاملی دیدگاه‌ها در مورد تعارض

همه تعارض‌ها، بد هستند. مترادف با خشونت، تخریب و نامعقول می‌دانند. فی‌الغالب، مضر است و باید از آن اجتناب نمود. فقط بر روی دلایل بروز تعارض متمرکز شده و با مرتفع‌سازی این نقص عملکرد سازمان و گروه بهبود می‌یابد. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است. (راینر و جاج، ۲۰۱۷؛ لیکرت و لیکرت، ۱۹۷۶)	دیدگاه سنتی
بروز تعارض در همه گروه‌ها و سازمان‌ها، امری طبیعی است. تعارض پذیرفته شده و اجتناب‌ناپذیر است. گاهی اوقات وجود آن، موجب بهبود گروه می‌گردد. نظریه روابط انسانی از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت. (دویچ، ۱۹۷۳)	دیدگاه روابط انسانی
تقویت تعارض، تا گروه به سمت نوآوری و تغییر روآورد. تعارض به دودسته تقسیم می‌گردد: سودمند: اهداف گروه را تقویت نموده و عملکرد را بهبود می‌بخشد.	دیدگاه تعاملی

مضرب: کاهش عملکرد گروه (رحیم، ۲۰۰۲)

عوامل بروز تعارض کدامند؟

عوامل ایجادکننده تعارض در سازمان‌ها بسیار متعددند؛ داستیفن رابینز؛ بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی) :

اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است و تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد؛ عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد، عدم درک این خصوصیات یا؛ به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران؛ به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود. (دیچرچ و مارکز^۱، ۲۰۰۱)

اختلاف‌های ساختاری :

اختلاف‌های ساختاری، موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد که اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند؛ به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند، کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند. (رحیم، ۲۰۰۲).

اختلاف‌های ارتباطی :

اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است؛ معمولاً تعارض‌های درون فردی، ناشی از ضعف ارتباط است؛ ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی، ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد. (جن و مانیکس^۲، ۲۰۰۱)؛ براین اساس؛ از جمله عوامل به وجود آورنده تعارض در سازمان‌ها می‌توان به وجود منابع مختلفی چون اهداف و افق‌های زمانی ناسازگار، وابستگی متقابل وظایف، منابع ناکافی، مغایرت‌های منزلتی، تداخل اختیارات اشاره داشت.

¹ DeChurch & Marks

² Jehn & Mannix

جدول (۲): منابع مختلف تعارض

اهداف و افق‌های زمانی ناسازگار:	عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، اهداف بخش‌های مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان می‌تواند عامل بالقوه، ایجاد تعارض شود.
سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ:	اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد؛ عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.
وابستگی متقابل وظایف	هنگامی که افراد، گروه‌ها یا بخش‌هایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند؛ به صورت مستقل و جدا از همکار کنند.
منابع ناکافی	هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض، ایجاد شود.
مغایرت‌های منزلتی	این حقیقت که برخی افراد، گروه‌ها و بخش‌های داخل یک سازمان بیشتر افراد، گروه‌ها و بخش‌های دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض است.
تداخل اختیارات	زمانی که دو مدیر یا دو بخشی برای یک فعالیت یا کار یکسان، اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.

کافلین و کرولین (۲۰۱۷) و کوری و چاینور (۲۰۱۸)

باتوجه به مآخذ احتمالی تعارض بین واحدی؛ به نظر می‌رسد تعارض در شرایط محلی پدیده تعارض نهفته است که خود ریشه در محیط و بستر سازمانی دارد.

جدول (۳): مآخذ احتمالی تعارض بین واحدی

بستر تعارض	شرایط محلی تعارض	شاخص‌های قابل مشاهده
محیط استراتژی فن آوری ساختار اجتماعی فرهنگ ساختار فیزیکی	ویژگی‌های گروه ناسازگاری در هدف وابستگی وظیفه‌ای پاداش و معیارهای عملکرد منابع مشترک تفاوت در جایگاه اجتماعی ابهام در قلمرو اختیار قانونی موانع ارتباطی تفاوت‌های فردی	خصومت آشکار عدم صداقت / بی‌احترامی تحریف اطلاعات بیان ما آنها فقدان هماهنگی اجتناب از تعامل

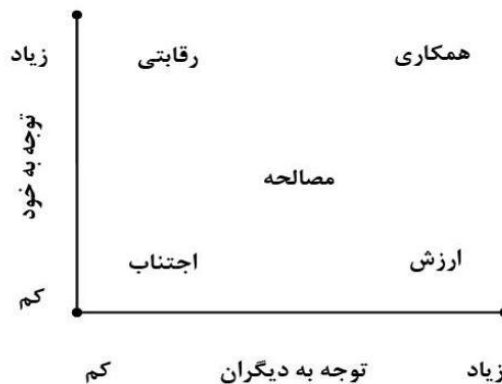
رحیم (۲۰۰۲)

بنابراین، با مشخص شدن عوامل ایجاد کننده تعارض و منابع تعارض در سازمان‌ها؛ می‌توان گفت که نقش کنترل کننده تعارض در سازمان‌ها، به عهده‌ی مدیران سازمان می‌باشد؛ به گونه‌ای که در یک سازمان در صورت بروز تعارض، مدیر وظیفه دارد تا به مدیریت موقعیت پرداخته و از آن مسأله؛ به‌عنوان کلیدی جهت پیشرفت سازمان خود استفاده نماید.

چرا امروزه، تحقق اهداف استراتژی مدیریت تعارض با کاربردهای سبک‌ها و تکنیک‌های مقابله با تعارض، امری اجتناب‌ناپذیر است؟

تعارض در سازمان؛ لزوماً امری منفی نیست. (اکبری و سلیمی، ۱۴۰۲)؛ چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد؛ امری مضر و غیر کارکردی است؛ ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛ کارکردی اثربخش خواهد داشت؛ به عبارتی مدیریت تعارض؛ شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید به تعبیری دیگر، مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کارآمدست. (پنجه‌پور و طباطبائی-نژاد، ۱۴۰۲).

به‌طور کلی، پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها؛ به‌عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است و این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودار مشخص کرد؛ محور افقی نمودار اهداف، علایق و نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف، علایق و نیازهای دیگران است که با ترکیب‌های مختلفی از این دو محور سبک‌های مختلف مدیریت تعارض به وجود می‌آید که در این پژوهش، سعی می‌شود تا به‌صورت مختصر به توضیح هر یک از سبک‌ها پرداخته شود.



نمودار (۱): سبک‌های مدیریت تعارض در سازمان (رابینز و جاج، ۲۰۱۷)

کنت توماس^۱ (۱۹۷۶)؛ نوع شناسی مفیدی برای بررسی پنج سبک مدیریت تعارض در اختیار می‌گذارد و او به شناسایی دو جنبه اساسی رفتار که میتواند موجب تعارض گردد؛ می‌پردازد: تلاش برای رفع دغدغه خاطرهای خود (انتظارات سازمان در مورد مدیران) و تلاش برای رفع دغدغه خاطرهای دیگران (نیازهای شخصی اعضا).

اهداف مقابله با تعارض:

رقابت (اجبار): سبکی که در آن فرد به دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است؛ ویژگی‌های این روش این است که اولاً، غیر مشارکت جویانه و ثانیاً، قدرت مدار باشد و فرد؛ هرگونه قدرتی را که به نظر می‌رسد، برای استفاده در موقعیت خاص مناسب است؛ به کار می‌گیرد. سازش (تسلیم): این سبک نقطه مقابل رقابت است و فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف‌نظر و چشم‌پوشی می‌کند که ویژگی مهم این روش از خودگذشتگی است؛ ولی باز هم مشارکت جویانه است.

۳- اجتناب: زمانی که فرد، نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند، نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض، طفره رود و یا آن را به تعویق اندازد و یا از آن کناره‌گیری کند.

۴- همکاری: این سبک نقطه ی مقابل سبک اجتناب است؛ در حقیقت، همکاری؛ شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود. به عبارتی دیگر، در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند؛ اما در عین حال، خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند؛ از این رو، ویژگی اصلی این سبک این است که مشارکت جویانه است (رحیم، ۲۰۰۲).

مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود؛ به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت جویانه است و طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار، امتیاز بگیرند. (پارولیا، چن، جیانگ و کلین^۲، ۲۰۱۵).

¹ Thomas

² Parolia, Chen, Jiang & Klein

جدول (۴): سبک‌های مقابله با تعارض

سبک‌ها	توضیحات	موارد کاربرد
سبک اجتناب	این سبک هم غیر مدعی و هم غیرهمکارانه است. در این قسمت مدیران تعارضات را نادیده می‌گیرند با این امید که خودشان حل می‌گردند. مسائل به‌سادگی به حالت تعلیق نگه داشته می‌شود. زمانی که به آن‌ها توجه می‌شود، جهت سرکوب نمودن تعارض از روال‌های از رده خارج شده و از مخفیانه عمل کردن به‌عنوان ابزاری برای اجتناب از رویارویی استفاده می‌شود. مدیر اغلب برای حل این تعارض به قوانین بوروکراتیک روی می‌آورند.	وقتی موضوع پیش‌پاافتاده است وقتی هزینه‌ها بیشتر از سود رسیدن به راه‌حل است. برای اجازه‌دادن به آرام‌شدن شرایط. وقتی به‌دست‌آوردن اطلاعات ضرورت بیشتری دارد. وقتی دیگران به طور مؤثرتری می‌توانند مسئله را حل کنند. وقتی مسئله یک نشانه است نه یک علت.
سبک مصالحه	توازن میان نیازهای سازمان و نیازهای فرد. تمرکز بر روی رایزنی کردن، رسیدن به توافق دوطرفه و مبادله پایاپای، جست‌وجوی راه‌حل‌های رضایت‌بخش و قابل‌قبول برای طرفین.	وقتی اهداف مهم‌اند، اما ارزش مختل شدن احتمالی را ندارند. وقتی مذاکرات به بن‌بست می‌رسند. برای به‌دست‌آوردن توافقات موقتی در مورد مسائل پیچیده. برای تسریع در عمل وقتی زمان مهم است. وقتی همیاری یا رقابت با شکست مواجه می‌شود.
سبک رقابتی	موقعیت‌های برنده، بازنده را خلق می‌کند. مدیر در تلاش برای حل تعارض جمعی و غیرهمکارانه است. به‌ناچار رقابت نبردی را ایجاد می‌نماید که هدف آن دستیابی به اهدافی است که به ضرر دیگران است. قدرت برای به‌دست‌آوردن سلطه مورد‌استفاده قرار می‌گیرد.	وقتی اقدام سریع و جدی ضروری است - مثلاً موارد اضطراری. وقتی مقوله‌های حیاتی نیازمند اقدامات غیرجذاب است - کم‌کردن هزینه. وقتی مقوله‌ها برای رفاه سازمان مهم‌اند. در مقابل افرادی که به طور غیرمنصفانه از دیگران بهره‌کشی می‌کنند.
سبک ایثار	غیر مدعی و غیرهمکارانه است. مدیر به درخواست زبردست بها می‌دهد. رویکردی فروتنانه و خاضعانه است.	وقتی متوجه می‌شوید اشتباه کرده‌اید. وقتی مقوله‌ها برای دیگران مهم‌ترند. برای ایجاد حسن‌نیت در مورد مسائل مهم‌تر. برای کم‌کردن آسیب‌ها وقتی شکست اجتناب‌ناپذیر است. وقتی هماهنگی و ثبات اهمیت خاصی دارند. فرصت دادن به زیر دستان برای درس گرفتن از اشتباهشان.
سبک تشریک‌مساعی	مدعی و همکارانه و رویکرد حل مسئله است. مسائل و تعارضات چالش در نظر گرفته می‌شوند. تفاوت‌ها رودرو و عقاید و اطلاعات مبادله می‌شوند. تلاشی هماهنگ برای دستیابی به راه‌حل‌های تلفیقی که همه در آن برنده‌اند.	وقتی هر دودسته نگرانی آن قدر مهم‌اند که فقط یک راه‌حل تلفیقی پذیرفتنی است، توافق رضایت‌بخش نیست. وقتی هدف یادگیری است. برای یکی کردن بینش‌های افراد مختلف که دارای دیدگاه‌های مختلف‌اند. وقتی توافق و تعهد مهم است. برای ازین‌بردن احساسات مریض گونه که روابط را مختل کرده‌اند.

رحیم (۲۰۰۲)؛ جن و مانیکس (۲۰۰۱) و تجسولد (۲۰۰۸)

باید توجه داشت که هیچ یک از سبک‌های ذکر شده، بر دیگری اولویت ندارد؛ بلکه برای موقعیتهای مختلف می‌توان از هر یک از این سبک‌ها استفاده کرد. (رحیم، ۲۰۰۲)؛ در واقع، نکته ظریف مدیریت تعارض؛ یعنی، هنر به کاربردن سبک مناسب در موقعیت مناسب و به گفته مازلو (۱۹۸۲)؛ اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید، یک چکش باشد؛ گرایش خواهید داشت که هر مشکل را به عنوان یک میخ ببینید و نیز در کنار تکنیک‌های رفع تعارضات سازمانی، برخی از مدیران از روش ایجاد تعارض در سازمان جهت ارتقا و رشد مداوم سازمان خود استفاده می‌نمایند.

جدول (۵): تکنیک‌های مدیریت تعارض

ملاقات رو در روی طرفین تعارض باهدف شناسایی مسئله و حل آن از طریق گفت‌وگوی آزاد.	حل مسئله	تکنیک‌های رفع تعارض
تدوین اهداف مشترکی که دستیابی به آن بدون همکاری طرفین تعارض ممکن نیست.	اهداف بالاتر	
وقتی تعارض به دلیل کمپابی یک منبع مثل پول، ترفیع، فرصت و فضای دفتر کار رخ می‌دهد، با افزایش آن منبع می‌توان موقعیت برد/برد به وجود آورد.	افزایش منابع	
کنار گذاشتن اختلافات و تأکید یا فرو نشانیدن آن	اجتناب	
کنار گذاشتن اختلافات و تأکید بر منافع مشترک طرفین تعارض.	هموارسازی	
هر یک از طرفین، از چیز ارزشمندی دست می‌کشد.	مصالحه	
مدیریت از اختیارات رسمی خود برای حل تعارض استفاده کرده و بعد تمایلات خود را به طرفین درگیر اعلام می‌کند.	دستور آمرانه	
به کارگیری تکنیک‌های تغییر رفتار، مثل آموزش روابط انسانی، برای اصلاح نگرش‌ها و رفتارهایی که باعث تعارض می‌شود.	اصلاح متغیرهای انسانی	
تغییر ساختار رسمی سازمان و الگوهای برهم کنش طرفین تعارض از طریق طراحی مجدد شغل، انتقال کارمندان، به کارگیری افرادی با وظیفه ایجاد هماهنگی و موارد مشابه.	اصلاح متغیرهای ساختاری	
بیان پیام‌های مبهم یا تهدیدآمیز باهدف افزایش میزان تعارض	ارتباطات	
اضافه کردن افرادی به گروه که پیشینه، ارزش‌ها، نگرش‌ها یا سبک رهبری آن‌ها با اعضای فعلی گروه متفاوت است.	وارد کردن افرادی خارج از سازمان	
تطبیق گروه‌های کاری، اصلاح قوانین و رویه‌ها، افزایش همبستگی و دست‌زدن به تغییرات ساختاری مشابه باهدف از هم گسیختن وضعیت موجود.	تغییر ساختار سازمان	
برگزیدن منتقدی که عمداً نظری را که اکثریت گروه با آن موافق‌اند به چالش می‌کشد.	انتخاب منتقد سرسخت	

تجسولد (۲۰۰۸)؛ دررو (۱۹۹۴) و رحیم (۲۰۰۲)

چگونه می‌توان تهدیدهای ناشی از تعارض را به فرصت‌های تعالی فردوسازمان تبدیل کرد؟

پس از تجزیه و تحلیل تعارض، باید به حل آن پرداخت؛ از جمله روش‌هایی که مدیران و کارمندان می‌توانند توسط آن به مدیریت تعارض در سازمان بپردازند؛ مذاکره است و مذاکره؛ به معنای چانه‌زنی جهت وصول به نتیجه قابل قبول برای طرفین و برد دو طرف است و مذاکره اصولی؛ عبارتست از برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق بر اساس راه‌حل‌ها و راهکارهایی که بر معیارها و موازین قابل قبول استوار می‌باشد و منافع طرفین را منصفانه تأمین نماید. (بیرانوند، صحرایی و جلیلیان، ۱۳۹۵) که برای موفقیت‌آمیز بودن یک مذاکره باید به نکاتی؛ چون درک و در نظرگیری وضعیت طرف مقابل، مشخص‌سازی برنامه و استراتژی، شروع مذاکره با دیدی مثبت، هدف قراردادن حل مسئله و عدم توجه به مسائل جانبی، منطقی و هدف‌دار بودن در جلسه، جدی بودن در یافتن راه‌حل‌ها و پیشنهادها برای مسائل، در جهت موقعیت برد برد حرکت نمودن جهت دستیابی به آن تلاش کردن، تأکید بر استفاده از واقعیت عینی، گوش‌دادن فعال به نظرات طرف مقابل، استفاده مفید از ارتباطات غیر کلامی، عدم مخالفت بی‌دلیل، عدم بحث طولانی و عدم پیش‌داوری توجه نمود. (لویکی، ساندرز و بری، ۲۰۱۵)

پیامدهای سازنده تعارض

جنبه‌های مثبت تعارضات سازمانی، عبارتند از:

تعارض به‌عنوان عامل تغییر: بر اساس تئوری سیستم باز، بروز تعارض در سازمان، یکی از بارزترین نیروها برای تغییر در سازمان است؛ چرا که تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته و خلق نظریات جدید را سرعت می‌بخشد.

نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری: شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تعارض می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری موثر باشد؛ بدین طریق که اجازه می‌دهد همه نکات در تصمیم‌گیری‌های مهم بررسی شود و از طرف دیگر اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعالی به تصمیم‌گیری‌های قالبی که معمولاً توأم با ضعف و ناتوانی است؛ بپردازد.

اصلاح یا تعدیل اهداف: هدف‌هایی که توسط مدیریت تعریف شده‌اند؛ در نتیجه ی تعارض، اصلاح و تعدیل می‌شوند و روش‌های تحقق اهداف که غیر معمولند، یا از نظر اجرا مشکل هستند؛

¹ Lewicki, Saunders & Barry

ممکن است در اولین مراحل تعارض مشخص شوند و قبل از اینکه دیر شود، اصلاحات لازم صورت بگیرد.

تعارض؛ به‌عنوان نیروی تحریک‌کننده و انرژی‌زا:

یک نتیجه مؤثر و کارآمد تعارض آن است که توانایی آن را دارد تا میزان زیادی تحریک و انگیزش را در بین اعضای سازمان فراهم سازد؛ تعارض می‌تواند افراد را برای اقدامات لازم بسیج کرده و به حرکت درآورد و ممکن است انگیزش و انرژی موجود را برای انجام وظایفی که توسط سیستم اجتماعی مقرر شده است؛ افزایش دهد. (احمدی، عسگری و صوفیابادی، ۱۴۰۲)

براساس الگوی دیویس و نیواستورم، تعارض در سازمان ۴ موقعیت متفاوت ایجاد می‌کند؛ موقعیت بازنده - بازنده که این موقعیت هنگامی رخ میدهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند؛ موقعیت بازنده - برنده؛ موقعیتی که در آن شخص الف از ب شکست می‌خورد؛ موقعیت برنده - بازنده که این موقعیت مربوط به زمانی است که شخص ب از الف شکست می‌خورد و در آخر موقعیت برنده - برنده؛ موقعیتی است که هر دو طرف احساس می‌کنند که از وضعیت بهتری نسبت به قبل برخوردارند و هر دو احساس می‌کنند که برنده هستند. (دیویس و نیواستورم، ۱۹۸۹)

باتوجه به این الگو، مدیران سازمان باید به دنبال راهبردهایی برای حل تعارض باشند که بتواند موقعیت آخر (برنده-برنده) را در سازمان به وجود بیاورند؛ از جمله، مهم‌ترین روش‌های مدیریت تعارض در سازمان، روش تشریک مساعی است که به ایجاد نظرهای جدید و پیداشدن راه‌حلهایی جهت از بین بردن اختلافات موجود بین افراد منجر می‌شود و افراد از طریق تشریک مساعی می‌توانند به راه‌حلهایی دست یابند که رسیدن به آن مشکل به نظر می‌رسد؛ به طور کلی در این استراتژی، به جای اینکه انرژی و خلاقیت در جهت مخالف و کوبیدن طرف مقابل صرف شود، در حل مشکلات به کار گرفته می‌شود و از طریق این شیوه است که علل و ریشه‌های تعارض از سوی طرفین درگیر، مورد بررسی قرار می‌گیرد تا نسبت به حل آن اقدام شود؛ در حقیقت، روش تشریک مساعی، یکی از روش‌های مدیریت تعارض در سازمان‌ها بوده و سایر روش‌ها نیز بنابر اقتضائات و مسائل روز پدید آمده‌اند.

نگرش نوین در تعارض

امروزه مدیران بر این نکته واقف‌اند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر، تغییر است و بسیاری از رهبران دانسته‌اند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و کنترل و پیش‌بینی چیزی بیپه‌وده و عبث است. (مرشدزاده، ۱۴۰۳) و هنوز هم تا حدود زیادی، شیوه‌های مدیریت، از این فرضیات

متغیر در مورد واقعیت، مصون نمانده است؛ اما در طول سال‌های اخیر، نگرش‌های صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت نسبت به تعارض به طور چشمگیری تغییر یافته است. (نودهی، بهلکه، یحیی نژاد و فلاح، ۱۴۰۱)؛ در حقیقت، می‌توان گفت که تعارض شرط لازم و ضروری هر تغییر می‌باشد، میزانی از تعارض همیشه مطلوب است و در دیدگاهی جدید با اعمال کردن ویژگی پویایی سازمان‌های امروزی، هفت مهارت کوانتومی معرفی شده‌اند. (قربانی و پرتونیا، ۱۳۹۵) که این مهارت‌ها ریشه در دیدگاه علمی جدید دارند که جهان را به‌عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، به‌جای سیستمی ماشینی و ساعت‌واره می‌داند و رهبران قرن بیست و یکم را با مجموعه مهارت‌های مغزی برای اداره افراد و تعارض روبرو می‌کند؛ مهارت‌های کوانتومی؛ نظیر، دیدن کوانتومی (توانایی برای دیدن هدفمند)؛ تفکر کوانتومی (توانایی فکر کردن به شیوه متناقض)؛ احساس کوانتومی (توانایی احساس زنده و حیات‌بخش)؛ شناخت کوانتومی (توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی)؛ عمل کوانتومی (توانایی برای عمل به شیوه مسئولان)؛ اعتماد کوانتومی (توانایی اعتماد به فرایند زندگی)؛ وجود کوانتومی (توانایی برای برقراری ارتباط مستمر)؛ کمک مثرثمری به تشخیص تعارض و حل تعارضات سازمانی جهت منجر شدن به بهبود و پیشرفت سازمان می‌گردد و پیشروان تغییر کوانتومی، تا زمانی که خود را تغییر نداده‌اند، نمی‌توانند سازمان‌ها را تغییر دهند. تجدیدنظر در برنامه‌های توسعه رهبری به شیوه‌های که مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کند که فراتر از پارادایم‌های سنتی خود بیندیشند و مفاهیم علمی جدید را تحقیق کنند، عمل با ارزش دیگری است. (قطنیان و کوهی، ۱۴۰۲)؛ به همین سبب، مجریان توسعه سازمان؛ همچنین می‌توانند رویکردهای علمی جدید و ابتکاری به حل تعارض را معرفی و ایجاد کنند؛ از این روست که تیم‌سازی همیشه فعالیت صحیح نیست؛ صلح و آرامش همیشه مطلوب نیست و ایجاد اندکی عدم تعادل، مشخصه و لازمه توسعه سازمان قرن ۲۱ است؛ همان‌گونه که مجریان توسعه سازمان و مدیران عملیاتی، این مهارت‌ها را فرامی‌گیرند، محیط کار ایستا و ثابت خود را به سازمان‌های کوانتومی، پویا و انعطاف‌پذیر تبدیل می‌نمایند. (خسروی، پورشافعی و عسگری، ۱۴۰۲) و سازمان‌هایی که در عصر آشوب قرار گرفته‌اند؛ خلاقانه برای استفاده قدرت تحول‌گرای تعارض، آماده می‌شوند. (قربانی و پرتونیا، ۱۳۹۵).

بنابراین، تعارض از دیدگاه علوم جدید، الگوی ذهنی جدیدی را ارائه می‌دهند که می‌تواند مدیران را قادر سازد، تا دیدگاه خود را در مورد تعارض تغییر دهند و یاد بگیرند که به تعارض؛ به عنوان موقعیتی ضروری برای تکامل فرد و سازمان بنگرند؛ همچنین نویسندگان جدید عرصه مدیریت، بر مبنای این نظریات جدید، مجموعه مهارت‌های کوانتومی جدیدی را ارائه داده‌اند که مدیران و مشاوران توسعه

سازمانی می‌توانند به منظور ایجاد سازمانی پویا، استفاده کنند؛ مقصود، سازمانی که تعارض را پذیرا باشد و از آن برای تحول مستمر، بهره گیرد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصله از بررسی یافته‌ها در پاسخ به سؤالات این پژوهش؛ نشان می‌دهد که می‌توان تعارض را فرایندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری، علائق، منافع، ارزش‌ها و یا ادراک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است که در حقیقت، ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است و نیروی انسانی؛ به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی و مزیت رقابتی سازمان‌ها، مورد توجه است؛ از این رو، از سویی وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدمی بین این منابع ارزشمند؛ از جمله مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌ها؛ اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آن‌هاست و از سویی دیگر؛ باتوجه به پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض؛ به‌عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز، مطرح می‌باشد؛ براین اساس، اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض، نمایانگر منفی بودن آن نیست؛ بلکه با مدیریت مطلوب تعارض و استفاده از سبک‌ها و تکنیک‌های مؤثر، می‌توان نتایج مطلوبی را برای سازمان به ارمغان آورد؛ به تعبیری، تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا مواجهه با آن است که پیامدهای آن را برای سازمان تعیین می‌نماید؛ در نتیجه، تعارض؛ ضرورتاً امری منفی نیست؛ بلکه حد متوسطی از آن برای تکامل سازمان و فرد ضروری می‌باشد که با مدیریت و برخورد اصولی با پدیده‌ی تعارض، می‌توان تهدید تعارض را به فرصتی برای شکوفایی استعدادها و به فعلیت رساندن خلاقیت‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد مبدل ساخت؛ در حقیقت، توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران کنونی، نیازمند آنند و امروزه نقش مدیریت تعارض؛ به‌عنوان یکی از چند نقش برجسته مدیریتی، اهمیت بسیار پررنگ‌تری پیدا نموده است؛ لذا بایستی افراد و سازمان‌ها با به چالش کشیدن وضع موجود و فراهم آوردن زمینه‌ای برای نوآوری در جهت وضع مطلوب بتوانند از تعارض؛ به‌عنوان فرصتی جهت تحول و پیشرفت سازمانی استفاده نمایند و تعارضات تهدیدآمیز سازمانی را به فرصت‌های مطلوب سازمانی تبدیل نماید تا سازمان با سهولت بیشتری به اهداف و چشم‌اندازهای مورد نظر دست یابد که در این راستا، پرورش مدیرانی با دیدگاه منعطف، خلاق و توانا در زمینه تشخیص تعارض در زمان مناسب و استفاده از راهبردهای مطلوب، جهت پیشبرد سازمان به سمت اهداف خود، یک امری ضروری است.

براساس نتایج حاصله و محدودیت این پژوهش، مبنی بر اندک بودن پیشینه تحقیقاتی مرتبط با موضوع تحقیق؛ جهت هدایت تحقیقات آتی به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که با توجه به متنوع بودن تکنیک‌های متعدد رفع تعارض، به دیگر جنبه‌های تبدیل تهدیدهای ناشی از تعارض به فرصت‌های تعالی فرد و سازمان که در این پژوهش، مورد بررسی قرار نگرفته است، بپردازند و همچنین انواع تعارضات سازمانی؛ از جمله تعارض شناختی و عاطفی که به نظر می‌رسد که سازمان‌ها به طور جدی با آن مواجه می‌باشند، مورد توجه قرار گیرد تا گامی در جهت بهبود تبدیل تعارضات سازمانی به فرصت‌های مطلوب سازمانی برداشته شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در تحقیق انجام شده، از اصول اخلاق پژوهش، پیروی شده است.

حامی مالی

هزینه‌های پژوهش حاضر، توسط نویسندگان تامین شد.

تعارض منافع

فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از بزرگوارانی که در انجام این پژوهش، ما را یاری فرموده‌اند، نهایت تشکر و قدردانی می‌نماییم.

منابع فارسی

- احمدی، مهدی؛ عسگری، ناصر و صوفیابادی، مریم، (۱۴۰۲). مروری نظام مند بر پیشایندها و پیامدهای تعارض کار و خانواده به عنوان سازه‌ای دوساحتی. *نشریه مطالعات منابع انسانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، ۱-۴۱.
- اکبری، زهره؛ سلیمی، مهتاب. (۱۴۰۲). مدیریت تعارض در سازمان آموزشی. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی؛ موسسه آموزش عالی نگاره*، شماره ۶۴، ۴۹۵-۵۰۴.
- بیرانوند، یوسف‌علی؛ صحرايي، قاسم؛ حیدری، علی؛ حسنی‌جلیلیان، محمدرضا. (۱۳۹۵). تحلیل تعارض و مذاکره در داستان رستم و اسفندیار شاهنامه. *نشریه ادب و زبان*، شماره ۳۹، ۳۷-۵۸.

پنجه پور، شادی؛ طباطبائی نژاد، فاطمه سادات. (۱۴۰۲). اثربخشی طرح‌واره درمانی بر مدیریت حل تعارض زنان دارای افکار خودکشی. *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، سال ۱۳، شماره ۱، پیاپی ۲۴، ۱۱۱-۱۲۶.

تیموری، مریم؛ میرزایی، زینب. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض. *مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت*، ۷۹۸-۸۱۵.
خسروی، حسین؛ پورشافی، هادی؛ عسگری، علی. (۱۴۰۲). نقش فضیلت سازمانی، در رابطه مدیریت کوانتومی و درگیری شغلی کارکنان؛ مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی. *مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان*، (۱۸)، شماره ۱، پیاپی ۶۹، ۹-۴۲.

دیالمه، نیکو؛ حسینی، نجمه. (۱۳۹۶). تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیراثربخش در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی. *نشریه تحقیقات بنیادین علوم انسانی*، سال سوم، شماره ۴، پیاپی ۹، ۴۳-۷۰.

رابینز، استیفن؛ جاج، تیموتی. (1403). *رفتار سازمانی*. (ترجمه مهدی زارع). تهران، موسسه علمی فرهنگی نص.

سندگل، مرتضی؛ بذرافشان مقدم، مجتبی؛ قندیلی، سیدجواد و حسینقلی زاده، رضوان. (۱۳۹۴). مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام. *پژوهش نامه مدیریت تحول* (۷)، ۹۵-۱۱۵.
شریفیان، پگاه؛ شادمان نینا؛ کوچکی زینب. (۱۴۰۱). پیش‌بینی فرسودگی شغلی پرستاران براساس ویژگی‌های شخصیتی، تعارض کار، خانواده و حمایت اجتماعی در همه‌گیری کووید ۱۹. *نشریه پرستاری ایران*، (۳۵)، ۱۴۰، ۵۸۴-۵۹۷.

غلامی، عبدالخالق؛ خداداد نژاد، علی؛ دانش فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۰). شناسایی، تبیین و سنجش علل شکل‌گیری رفتارهای سیاسی با رویکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت توسعه و تحول*، دوره (۱۳) ۴۶، ۹۱-۹۹.

قربانی، محمود؛ پرتونیا، سهیلا. (۱۳۹۵). تاثیر رویکرد مهارت‌های کوانتومی در مدیریت تعارض و اثربخشی آن در خلاقیت و نوآوری سازمان‌ها. *چهارمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران*.

قطنیان، سپیده؛ کوهی مشتقین، سجاد. (۱۴۰۲). تاثیر مدیریت کوانتومی بر مدیریت تعارض و چابکی سازمانی؛ مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان؛ *فصلنامه علوم حرکتی و رفتاری*، (۶) ۱۰، ۴۷-۵۷.

محسنی، فاطمه؛ خباز مافی نژاد، محبوبه؛ سیاری فرد، آزاده و نوروزی، علی (۱۴۰۳)، بررسی رابطه بین نگرش به مدیریت تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض در دانشجویان پزشکی. *مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد*. (۱۹) ۲(۸۳۶-۸۴۵).

مدنی، امیرحسین؛ شریفی، مرجان (۱۴۰۳). بررسی تطبیقی انواع تعارض از دیدگاه عطار و روان‌شناسی معاصر. *پژوهشنامه متون ادبی دوره عراقی*. (۵) ۲، ۸۳-۱۰۷.

مرشدزاده، حمیدرضا (۱۴۰۳). تغییر و ضرورت پایداری آن. *مجموعه مقالات نهمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی*. ۷۷۰-۷۷۷.

معروف پور، مینا؛ سفیری، خدیجه (۱۳۹۷). تبیین جامعه شناختی عوامل مؤثر بر تعارض هویتی زنان شهرنقده. *مطالعات زن و خانواده*. (۶) ۲، ۲۲۵-۲۵۵.

معین، محمد (بی تا). فرهنگ معین. تهران، امیرکبیر.

معینی، امین؛ متقی، ابراهیم (۱۴۰۳). الگوهای همکاری و تعارض در روابط ایران و عربستان و تاثیر آن بر نظم منطقه‌ای خاورمیانه (۲۰۲۳-۱۹۷۹). *پژوهشنامه روابط جهانی*. (۱) ۱، ۶۷-۹۳.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). *رفتار و روابط در سازمان مدیریت*. تهران، انتشارات امین.

نودهی، محمدعلی؛ بهلکه، طاهر؛ یحیی زاده، علی؛ فلاح، زین العابدین (۱۴۰۱). شناسایی اولویت بندی مؤلفه های توسعه ی اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. (۲۱) ۵۸، ۴۶-۴۷.

منابع انگلیسی:

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- De Dreu, C. K. (1994). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using Conflict in Organizations*, 9-22.
- Burkaltseva, D. D., Reznikova, O. S., Betskov, A. V., Kilyashkanov, H. S., Ostrik, V. Y., Yakushev, A., & Plaksa, J. V. (2020). Economic security: conflict in the organization. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias ;htSociales*, 7(2), 215-233.
- Coughlan, A., & Cronin, P. (2017). *Doing a literature review in nursing, health and social care*. Sage.
- Currie, G., & Chaytor, S. (2018). *Researching and writing a dissertation: A guidebook for business students*. Pearson.

- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1982). *The basic needs and the 'new' people*. In A. H. Maslow (Ed.), *The Maslow business reader* (pp. 297-311). John Wiley & Sons.
- Parolia, N., Chen, J. V., Jiang, J. J., & Klein, G. (2015). Conflict resolution effectiveness on the implementation efficiency and achievement of business objectives in IT programs: A study of IT vendors. *Information and Software Technology*, 66, 30-39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 8(6), 07-16.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Thomas, k. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-936). Chicago: Rand McNally.

Transforming threats caused by conflict into opportunities for individual and organizational excellence

Maryam Abbasi¹, Marzieh Hajizadeh²

Abstract

Introduction and goal: conflict emerged as a result of the competitive environment and in various forms, intra-individual, intra-group, inter-group and intra-organizational, and the goal of this research is to explain what, why and how the transformation of threats caused by conflict into opportunities, has been the excellence of the individual and the organization.

Research methodology: current research is a library method with a descriptive-analytical approach; In this qualitative research, themes were discovered by studying authentic domestic and foreign books and sources, and by using research sites and articles, notes were extracted in the form of slips and written with thematic classification of the slips.

Findings: The increasing complexity of organizations and the difference in people's thoughts, attitudes and beliefs, conflict as a component The inevitability of organizational life is discussed today. The inevitability of conflict does not mean that it is negative; Rather, it should be noted that good conflict management can bring good results to the organization.

Conclusion: conflict is not necessarily negative; Rather, a moderate amount of it is necessary for the evolution of the organization and the individual, and by managing and dealing with the phenomenon of conflict in a principled way, the threat of conflict can be turned into an opportunity for the flourishing of talents and actualizing the creations to raise the performance level of the converter.

Keywords: strategy conflict management, individual and organization excellence, resolution techniques conflict, organizational threats.

1 member of the academic staff of the educational department of Farhangian University of Shiraz, Iran.(abbasi.m1001@gmil.com)

2 PhD student in educational management, Shiraz University ,Iran.
(marziehhajizadeh13776@gmail.com)