

مدیریت تعارض

مرتضی کرمی و احمد گودرزی

چکیده:

امروز صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمانها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. در این مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض، سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.

1. مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است. لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. (موسسه آلد ایسلند پیس، 2002) تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند

نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است (تومی، 1999). به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است. (وودمن و دیگران، 1995).

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سویی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان USDA، 2002) نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورت، 2002). لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آندایسلند پیس، 2002) مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و سازماندهی آن برای حل تعارض، جایی که رخ می‌دهد است (اسلوکام، 2002).

2. رابطه تعارض و عملکرد

همانطور که بیان شد تعارض ذاتاً امر منفی نیست، چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت و سازنده نیز است. می‌توان رابطه بین سطح تعارض و عملکرد را به صورت زیر نشان داد. همانطور که در شکل 1 دیده می‌شود با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف)، (ب)، (ج) وجود دارد که بالاترین عملکرد در موقعیت (ب) است. در موقعیت (الف) سطح تعارض کم اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه عملکرد (فرد، واحد یا سازمان) کم است. ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی، منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان ایده‌های جدید. در موقعیت (ج) نیز که تعارض در سطح بالایی قرار دارد، عملکرد در سطح کم و تعارض از نوع غیر کارکردی است. ویژگیهای این موقعیت گسیختگی، عدم همکاری، هرج و مرج

است. تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب) است که در آن تعارض در حد بهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. از ویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری، ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران، 2000). می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض‌های سازنده است که:

- منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود.
- منجر به حل مسئله شود.
- افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند.
- موجب ارتباطات شود.
- به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند.
- موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.

و هنگامی تعارض مخرب است که:

- موجب تضعیف عزت نفس شود.
- توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد.
- موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
- منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود (ارفورت، 2002).

3. سطوح تعارض

به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارت‌اند از: درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان‌گروهی و درون سازمانی.

- تعارض درون فردی.

این نوع تعارض در درون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرد در جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف است که به سه صورت است:

الف) تعارض خواست - خواست: فرد تلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر.

ب) تعارض اجتناب - اجتناب: فرد تلاش می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانند فردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دو شغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.

ج) تعارض خواست - اجتناب: فرد باید در مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانند قبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد (وودمن و دیگران، 1995).

- تعارض بین فردی.

بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنا نکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است (اسلوکام، 2002).

- تعارض درون گروهی.

شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

- تعارض بین گروهی.

از آنجا که گروهها میل دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امر موجب تعارض می شود.

- تعارض درون سازمانی.

شامل تعارض و برخورد بین گروههاست که ممکن است به صورت یکی از شکلهای زیر باشد. الف) تعارض عمودی: برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی نامیده می شود.

ب) تعارض افقی: تعارض بین کارکنان در سطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کنند.

ج) تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان صف احساس می کنند که مسئولیتشان از اختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می شود (وودمن و دیگران، 1995).

۴- منابع ایجاد تعارض

تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی به وجود می آید که برخی از آنها عبارتند از:

- اهداف و افقهای زمانی ناسازگار:

عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف بخشهای مختلف سازمان و اهداف فرد سازمان می تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.

- تداخل اختیارات:

زمانی که دو مدیر یا دوبخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می کنند.

- 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 هم کار 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 بخش‌هایی داخل یک سازمان بیشتر از افراد، گروه‌ها و بخش‌های دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض است (جونز و دیگران، 2000).

5. مراحل تعارض

بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجاد می‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد. مراحل تعارض را می‌توان به 6 مرحله تقسیم کرد.

- شرایط پیشین: شرایطی که بطور بالقوه تعارض را هستند.

- **درک تعارض:** زمانی که شرایط پیشین واقعا به پایهای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل شوند مرحله درک تعارض به وجود می آید البته این ادراک ممکن است فقط توسط یکی از طرفین تعارض صورت گیرد.

- **احساس تعارض:** تمایز بین مرحله درک تعارض و احساس تعارض مهم است. زمانی تعارض احساس می شود که به عنوان تنش مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به منظور کاهش احساسات ناخوشایند برانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، همه طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنند که نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند.

- **تعارض آشکار:** زمانی که تعارض به صورت آشکارا در رفتار ظهور کند. به هنگام تعارض آشکار، دو راه حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است. در این حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده تعارض داده نمی شود و فقط رفتارهای تعارضی آشکار کنترل می شود. دوم حل تعارض که در اینجاسعی بر اصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است. سرکوب، راه حل موقتی و سطحی حل تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است. نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چهره ای را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد (شرمرهن و دیگران، 1997).

6. مدیریت تعارض و سبکهای آن

همانطور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی نیست. 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 بهره برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه ای است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می کاهد و به جنبه های کارکردی آن می افزاید (جونز، 2000). به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست (سازمان USDA، 2002). بطور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می شود و معمولا هر

فرد دريکي از اين سبکها غالب است (هورنانگ، 2001). اين پنج سبک را مي‌توان روي يك نمودار مشخص کرد محور افقي نمودار اهداف، علايق، نيازهاي شخصي و محور عمودي اهداف، علايق و نيازهاي ديگران است. با ترکيبهاي مختلفي از اين دو محور سبکهاي مختلف مديريت تعارض به وجود مي‌آيد (اکستين، 1998). در اينجا سعي مي‌شود به صورت مختصر به توضيح هر يك از سبکها پرداخته شود.

1. رقابت:

سبکي که در آن فرد دنبال اهداف و علايق خويش بدون توجه به ديگران است. ويژگيهاي اين روش اين است که اولاً غير مشارکت جويانه و ثانياً قدرت مدار باشد. فرد هرگونه قدرتي را که به نظر برسد براي بردن در موقعيت خاص مناسب است به کار مي‌گيرد.

2. سازش (تسليم):

اين سبک نقطه مقابل رقابت است. فرد از علايق و اهداف خويش جهت تحقق اهداف و ارضاي نيازهاي ديگران صرف نظر و چشم پوشي مي‌کند. ويژگي مهم اين روش از خود گذشتگي است ولي باز هم مشارکت جويانه است.

3. اجتناب:

زمانیکه فرد نه علايق و اهداف خود را دنبال ميکند نه علايق و اهداف ديگران را و بيشتري سعي بر آن دارد که از موقعيت تعارض طفره رود يا آنرا به تعويق اندازد يا از آن کنارگيري کند.

4. همکاري:

اين سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اينجا همکاري شامل تلاشي به منظور کار با ديگر افراد براي يافتن راه حلي است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود به عبارتي ديگر در اين سبک طرفين براي به دست آوردن منافع خود محکم ايستاده‌اند اما در عين 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.

5. 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. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه‌بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ، 2002). اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف می‌توان از هر یک از این سبکها استفاده کرد. نکته ظریف مدیریت تعارض نیز همین جاست یعنی هنر به کار بردن سبک مناسب در موقعیت مناسب از طرفی گفته شد که معمولاً در هر فرد یکی از سبکهای فوق غالب است. به گفته مازلو (1982) اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک‌چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل را به عنوان یک میخ ببینید (به نقل از اکستین، 1998). اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شما حاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امر خواهید داشت. از این رو، بدین منظور باید استفاده از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیر سعی می‌شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هر سبک بیان شود:

موقعیتهای مناسب برای بکار بردن سبک رقابت

- زمانی که به تصمیمات فوری نیاز مندهستید.
- زمانی که می‌دانید که حق دارید.
- زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است.

موقعیتهای مناسب برای سبک سازش

- زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد اما برای فرد دیگر خیلی مهم است.
- زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید.
- زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و شما بدانید که برنده نمی‌شوید.

- زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.

موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب

- زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید .
- زمانی که بستر مناسب نیست.
- زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح است.
- زمانی که هیچ شانس‌ی برای برآورد ساختن خواسته‌هایتان ندارید .
- وقتی مسایل پیش پا افتاده است .
- وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می‌شود .
- زمانی که دیگران می‌توانند تعارض بوجود آمده را بصورت مناسبتری حل کنند .

موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری

- وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل‌کاری را داشته باشید .
- وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد .
- وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به‌دست‌آورید .
- وقتی هدف یادگیری است.

موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه

- زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش اینرا ندارند که باعث تعارض شوند .
- وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند .
- برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده .
- به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست .
- وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت. (هورنانگ، 2002)

فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است، به گونه‌ای

که برخی معتقدند که درصد حل تعارض، تجزیه و تحلیل آن است (موسسه آند ایسلند
پیس، 2002). در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داد شود

چه کسی در تعارض است؟ همانطور که گفته شد تعارض ممکن است بین افراد -
بایکدیگر، درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد

منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن ناشی از کمبود منابع، رقابت، ناسازگاری اهداف و... -
باشد

سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در حدمتوسط است؟ یا در حد بالاست و محتاج اقدامفوری -
است (پلانکت و آنتر، 1997). پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل آن پرداخت. بدین
منظور روشهای مختلفی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از

1. مذاکره:

یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض راه‌های مختلف را به منظور حل
تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند (جونزو
دیگران، 2000). به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد: مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی در
مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص در مقابل
شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد برد -
باخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش، زور، تقلب و امتناع از اطلاع‌رسانی
صحیح است. در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیز گفته می‌شود، هدف برد -
برد است، در اینجا خواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک است و راهبرد حاکم،
مشارکت حل مسئله متقابل و اطلاع‌رسانی صحیح است. این نوع مذاکره ایجادکننده ارزش
نیز نامیده می‌شود. به منظور اینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت‌موارد زیر
ضروری است:

- خودتان را به سوی رویکرد برد - برد سوق دهید .
- برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرایی
اهمیت آن را برای خود روشن کنید .
- افراد را جدا از مشکلات ببینید .

توجه خود را کاملا معطوف جریان مذاکره کنید، وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و از مهارت‌های ارتباطی به خوبی استفاده کنید. گزینه‌هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و (توجه خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید) (ورتیم، 2002).

2. میانجی‌گری :

در این روش، شخص ثالث بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک‌کند.

3. داوری :

اگر در فرایند میانجی‌گری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجی‌گری به راه‌حلی برسند، آنگاه میانجی‌گری تبدیل به داوری می‌شود و فرایند میانجی‌گری به داوری تغییر می‌یابد و این شخص پارادایم اسوسیت، (2002). از آنجا که معمولاً (ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارائه می‌دهد برای طرفین تعارض حل تعارض از طریق میانجی‌گری قابل قبولتر و ارجح است تا از طریق داوری. از این رو کسی که می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت تدریجی و آهسته از میانجی‌گری به طرف داوری حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهند کار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه باید تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هر دو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی امکان ندارد بلکه به جایی آن باید سعی بر آن داشت که (انسینا، 2002) بی‌طرف بود و عادلانه راه‌حلی برای حل تعارض ارائه داد.

خلاصه

تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکل‌های مختلف بر عکس. درون‌فردی، بین‌فردی، درون‌گروهی، بین‌گروهی و درون سازمانی ظهور می‌کند تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض شیوه در این زمینه وجود اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به‌طور کلی دارد که از آنها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود. این سبک‌ها عبارت‌اند از نکته مهم آنکه هیچ‌یک از این سبک‌ها مردود نیست. رقابت، اجتناب، سازش، همکاری و مصالحه

و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارد قبیل مذاکره، میانجیگری و داوری و مانند آن برای حل تعارض استفاده کرد.

مراجع:

Aland Islands Peac Institute (2002).1.Conflict mangement. Available fromworld wide web:

<http://www.peace.aland.ficonflict.html>

Eckstein, Daniel (1998). Styles of conflict2.management. Available from world wideweb:

<http://www.encouragingleadership.com/>

conflict-management-html

Encina, Gregorio billikopf (2002). Conflict3.management skills. Availavle from worldwide web:

<http://www.chr.Berkley.edu/ucce> 50/ag-labor/7/ahor/13.htm

Erfurt, Johm (2002). Dealing with conflict.4.Available from world wide web:

<http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.html>

Hornung, Christy (2002). Conflict5.Management techniques. Available fromworld wide web:

<http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.html>

Jones,Gareth R; George,Jennifer;Hill,6.CharlesW(2000). Contemprarymanagement. Boston: MCGraw-Hill.

Paradigm associates (2002). Managing7.conflict. Available from world wide web:

<http://www.Paradigm.associates.Org/>

pardigm5.html.

Plunkett Warren R; Attner, Raymond8.

F (1997). Management.Ohio: South-

Western college publishing.

Shermerhorm, John R; Humt, James G;9.Osbon, Richard W (1997).

Organizationalbehavior. New York: Johm Wiley.

Slocum, John (2002). Coflict management.10.Available from world wide web:

<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/>

conflict.html.

Toomey, Stella ting (2002). Intercultural11.conflict management. Available from world wide web:

<http://www.personal.anderson.ucla.edu.>

richard.goodman/C4 web/mindful.html

USDA organization (2002). Under-12.standing conflict management and ADA.Available from world wide web:

<http://www.usda.gov/cprc/understand.html.>

Wertheim, E (2002). Negotiation and13.resolving conflicts: An overview.

Availablefrom world wide web:

<http://web.cba.heu.edu/~ewertheim/interper/>

negot3.htm.

Woodman, Richard W; Hellrigel, Don14.(1995). Organizational behavior. New-York: West Publishing Company

[سازمان مدیریت صنعتی](#)