

مروری بر مدیریت تعارض از منظر اسلام

سیده نسترن شرافتی^۱، رمضان جهانیان^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، کرج، ایران.

^۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، ایران.

نویسنده مسئول:

رمضان جهانیان

چکیده

تعارض پدیده‌ای است که اثر مثبت و منفی بالقوه متعددی بر عملکرد افراد سازمان دارد به طوری که کاربرد صحیح و موثر تعارض عملکرد و سطح سلامتی سازمان را ارتقا می‌دهد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. از سوی دیگر استفاده موثر در تعارضات سازمانی نیز مستلزم شناخت و درک ماهیت تعارض و علل خلق کننده آن و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است. از همین رو امروزه مدیریت تعارض یکی از مهم ترین مهارت های مدیران به شمار می آید. نوشتار حاضر بر آن است که ضمن تبیین مفهوم تعارض و پیامدهای سازنده آن برخی از راهکارهای مدیریت تعارض سازمانی را نیز به اختصار بررسی کند. (مؤیدنیا فریبا، ۱۳۹۲)

واژگان کلیدی: مدیریت تعارض، اسلام

مقدمه :

افزایش تعارض در سازمانها ضرورت بهره گیری از راهبردهای موثر مدیریت تعارض را افزایش داده است. آنچه به خصوص در جوامع اسلامی اهمیت دارد، آشنایی مدیران و کارکنان با مفهوم تعارض، انواع تعارضهای مخرب و سازنده، سطوح و شیوه های مدیریت آن از دیدگاه اسلام است، و اینکه بتوانند از این شیوه ها در جهت مدیریت مطلوب تعارض استفاده کنند (سندگل و همکاران، ۱۳۹۴، ۹۵).

بی تردید تعارض متأثر از فرهنگ است، برخی فرهنگ ها مانند فرهنگ آمریکایی مشوق تعارض هستند و سطحی از تعارض را مفید و مطلوب میدانند و در مقابل برخی فرهنگ ها همچون فرهنگ ژاپنی، چنین مقوله ای را نامطلوب دانسته اند و به جای آن از همکاری و اشتراک مساعی استفاده می کنند. فرهنگ و ارزش های جامعه ما کاملاً مبتنی بر فرهنگ اسلامی است و شاخصه های فرهنگ اسلامی، تاثیر فراوانی بر اعمال و رفتارهای ما دارد. مدیران جامعه نیز تاثیر فراوانی از این فرهنگ پذیرفته اند. بنابراین، نباید بدون توجه به بستر اجتماعی و فرهنگی، تنها به استفاده از نظریه های غربی که با فرهنگ اسلامی - ایرانی کشورمان سنخیتی ندارد بسنده کرد. بنابراین بررسی دیدگاه مکتب اسلام در مورد تعارض و شناسایی مولفه های آن، می تواند به مدیریت تعارض در سازمان های اسلامی کمک کند. (سندگل و همکاران، ۱۳۹۴، ۹۷).

سازمان ها نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده اند و آنچه که امروز در بین اهل فن با اتفاق نظر به یقین تبدیل شده است، نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده اصلی این نهاد ها می باشد. به عبارت دیگر سازمان ها منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر حصول اهداف خود را نخواهند داشت. و بلا شک در سازمانها افراد برای کسب قدرت و منافع در بین خود به رقابت می پردازند، تلاش میکنند بین آنها اختلاف عقیده و ارزش گذاری وجود دارد و در مورد تقدم امور و اهدافشان تضادهایی دیده میشود. در واقع وجود این نوع تفاوت ها و تضاد ها برای ادامه حیات سازمان ها لازم است تا سازمان ها بتوانند خود را با دنیای دوروبر خود مطابقت دهند. امروزه یک از مسائل اساسی مدیریت سازمان ها رویارویی با تفاوت ها، تضادها و اختلافات سازمانی است و مدیریت تعارض یکی از مشکل ترین و در عین حال مهم ترین وظایف هر مدیر محسوب میشود. چرا که تعارض در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد. و از آنجا که تعارض میتواند نتایج مخرب یا سازنده داشته باشد لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تاثیرات مثبت و منفی آن بر عملکرد کارکنان میتواند آگاهی لازم رابه مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم های مناسب در مواقع ضروری بدهد به همین دلیل توانایی مدیریت تعارض برای تبدیل تعارض های مخرب و مضر به تعارض های سازنده و مثبت، یکی از مهمترین مهارت مدیران می باشد. لذا با توجه به اهمیت تعارض و مدیریت آن در این مقاله به بررسی اجمالی در خصوص تعارض، مدیریت و راهبردهای مدیریت تعارض می پردازیم.

تعریف تعارض :

تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه ای که یکی احساس میکند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهدافش میشود. تعارض زمانی به وجود می آید که فرد چنین درک می کند که طرف مقابل با او مخالف است یا قصد دارد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش شود. (سپهوند، بهاروند، بیرانوند، ۱۳۹۲).

نگرش های تعارض در سازمان

۱- دیدگاه سنتی:

در این نظریه و دیدگاه، تعارض در جمع و وگروه همواره غیر طبیعی بوده و باید بطور کلی با زمینه های پیدایش آن مقابله کرد و اوضاعی را پدید آورد که موجب تعارض نشود. چون تعارض موجب تعرض و بی نظمی و اغتشاش در روند انجام وظایف میشود و تعرض و بی نظمی باعث تلاشی ساختار سازمان میگردد. بر این اساس وجود تعارض نشانه ضعف مدیریت و یا تلاش عمدی افراد مشکل ساز است. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجان، ۱۳۸۶).

۲- دیدگاه روابط انسانی:

نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب ناپذیر در گروهها و سازمانهاست و نمی توان آنرا حذف کرد و به مدیران توصیه می کردند زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آنرا حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند، گاهی تعارض می تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

۳- دیدگاه سیستمی (تعامل گرایان):

در این دیدگاه وجود تعارض امری واجب و بسیار ضروری است و باعث افزایش اثر بخشی و موفقیت گروه می شود. گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه، مستعد این است که به گزینه انسانی خویش برگردد. یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده های تغییر و تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. از این رو حدی از تعارض که بتواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد لازم است. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

ابعاد تعارض:

تعارض سازنده یا کارکردی:

تعارض هایی که هدف گروه را تایید و تقویت کرده و عملکرد را بهبود ببخشند کارکردی هستند این نوع تعارضات نتایج مثبت برای گروه یا سازمان در بردارد (سید جوادین، ۱۳۸۰، ۳۳۸)

تعارض مخرب یا غیر کارکردی:

تعارضهایی که مانع عملکرد خوب گروه شوند غیر کارکردی میباشند. تضاد مخرب زمانی در سازمان بوجود می آید که فرد یا سیستم به جای پیشرفت، دائم در حال تکرار خود باشد در این حالت تضاد باعث تغییر نبوده و انرژی که می بایست در مسیر صحیح قرار گیرد در یک نقطه باقی می ماند و همه چیز را تغییر داده و تخریب می نماید. (ادیزس، ترجمه محمد سیروس، ۱۳۷۶، ۱۶۶)

سطوح تعارض

• تعارض درون فردی

این تعارض هنگامی به وقوع می پیوندد که خواسته ها، انتظارات، اهداف و بطور کلی انتخاب های انطباق ناپذیر و ناسازگار و احکام الزام آوار در پیش روی فرد قرار گیرد. چنانچه فرد در مورد آنچه که از او انتظار می رود، مردد باشد، یا انتظارات و خواسته های از کار فرد متباین باشند، یا از فرد بیش از توانش توقع انجام کار و مسئولیت باشد، تعارض درون فردی رخ داده است. تعارض درون فردی به سبب ناکامی ها، دوگانگی انگیزه ها یا هدف ها، تضاد نقش، تضاد ارزشها، باورها، ادراکات و پدید می آید و ارتباط نزدیکی با تنیدگی و فشار روانی دارد. تضاد درون فردی به دو شکل ظاهر می شود:

۱- **ناکامی:** ساده ترین تضاد درون فردی می باشد و زمانی اتفاق می افتد که فرد در جهت دستیابی به هدف به مانع برخورد میکند و توانایی خود را از دست میدهد

۲- **تضاد هدف:** نوع پیچیده تری از تعارض درون فردی است

الف) خواست - خواست:

افراد تعیین می کنند تا از بین دو هدف جذاب، یکی را انتخاب نمایند

ب) اجتناب - اجتناب:

فرد بایستی کی از دو گزینه غیر جذاب و نامطلوب را انتخاب نماید

ج) خواست - اجتناب:

فرد برای دستیابی به هدف، هم احساس مثبت و هم احساس منفی دارد، زیرا هدف هم دارای جذابیت و ویژگی های مثبت است و هم ویژگیهای منفی را همرا دارد (کیا کجوری و آقاجانی، ۱۳۸۳: ۸۲)

• تعارض میان فردی

تعارض میان فردی، مبین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیده به هدفهایی هستند که معمولاً تحت شرایطی که در حال حاضر حاکم است، در آن واحد قابل حصول نمی باشد. این نوع تعارض به علت تفاوت‌های شخصیتی، فشارهای ناشی از نقش، ناکامیها سوتفاهم ها و ارتباطات نارسا و غیره پدید می آید و یا ناشی از شخصی کردن تعارضات میان گروههاست (سید جوادین و امیر کبیری، ۱۳۸۲:۳۴۰) این تعارض بر دو نوع می باشد:

۱- تعارض در نقش :

نقش مجموعه ای از وظایف و الگوهای رفتاری می باشد که دیگران انتظار دارند شخص در حین انجام شغل خود در یک واحد اجتماعی اعمال نماید. حال اگر فرد با انتظارات گوناگونی در زمینه شغل خود مواجه شود، تعارض در نقش به وجود می آید (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴:۳۵۶)

دو منبع تعارض در نقش وجود دارد

الف) تعارض بین نقش :

عبارت است از مجموعه انتظارات متفاوت از یک فردی که بیش از یک نقش را ایفا کند. این تعارض وقتی شکل می گیرد که فشارهای همراه با عضویت در یک گروه با فشارهایی که ریشه در عضویت در گروههایی دیگر دارند، تعارض پیدا می کنند.

ب) تعارض درون نقش :

عبارت است از تضادی که درون یک نقش است و زمانی بوجود می آید که نقش فرد در معرض استرس قرار دارد و فرد از اینکه چگونه نقش را ایفا نماید، دارای انتظارات متعدد و درعین حال متعارض می باشد. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

۲- ابهام در نقش :

ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می شود. ابهام شدید در نقش مانند تعارض در نقش موجب تیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل : رفتارهای تهاجمی و ارتباطات خصمانه، عقب نشینی و یا تلاش برای نزدیک شدن به واگذار کنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی می باشد. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

• تعارض میان فرد- گروه

این نوع تعارض هنگامی رخ می دهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کاری خود (یا سایر گروهها) تحت فشار قرار میگیرند

• تعارض میان گروهی

رایج ترین تعارضی است که در سازمانها وجود دارد. این نوع تعارض، بین گروههایی رخ میدهد که ممکن است نتایج مثبت یا منفی باشند. هدایت این تعارض ها برای مدیران مشکل است، زیرا گاهی ممکن است مدیر خود به گروهی که درحال تعارض است تعلق داشته باشد. اگر اینطور نباشد و حتی نقش داور را نیز بازی کند، ممکن است راه حل ارائه شده نتواند گروهها را ارضا کند و فعالیتهای سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. تعارض میان گروههای سازمان می تواند در مسیرهای افقی یا عمودی، صف و ستاد یا وظیفه ای رخ دهد. (حقیقی و دیگران ۱۳۸۴:۳۵۸)

• تعارض میان سازمانی :

این نوع تعارض که معمولاً رقابت خوانده می شود، شکل مطلوبی از تعارض در بسیاری از کشورها می باشد. تعارض میان سازمانی غالباً به ایجاد تولیدات، فن آوری و سرویس های جدید منجر می شود و پائین تر آمدن قیمتها و کاربرد موثر نتایج را به دنبال دارد. (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹:۲۳)

شیوه های مدیریت تعارض :

۱- **تشریک مساعی** : انتخاب این سبک، به افراد کمک می کند تا به گونه ای در کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با علایق آن ها متناسب باشد و ضمن در باعث حفظ ارتباطات خوب و موثر باشد. این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می دهد و به افراد اجازه می دهد تا یکدیگر را بشناسند. (جهانیان، شایسته، ۱۳۹۲)

۲- **انعطاف پذیری** : افرادی که این سبک را انتخاب می کنند از علایق و خواسته های خود می گذرند و به دیگران اجازه می دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه ی خوب، از هر چیز مهم دیگری مهم تر است. در واقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران می باشد. (جهانیان، شایسته، ۱۳۹۲)

۳- **مصالحه (توافق)** : افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش انعطاف، پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارند. زمانی که اهداف مختلف، درجات اهمیت متفاوتی برای طرفین دارد یا بخواهیم به یک راه حل موقت برسیم یا زمان تنگ است از این شیوه استفاده می کنیم.

۴- **تحکم (رقابت جویی)**: انتخاب این سبک بدین معناست که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر خواسته های دیگران می داند. در این شیوه، یک طرف احساس می کند که موضوع فوق العاده برای او مهم است، لذا در به دست آوردن آن به سختی می کوشد و به مختل شدن روابط با طرف دیگر فکر نمی کند. در این شیوه، یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد.

۵- **اجتناب** : افرادی که این سبک را انتخاب کنند، خود را درگیر تعارض نمی کنند. تکیه کلام آن ها این است شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید. از این شیوه معمولاً زمانی استفاده می شود که موضوع پیش پا افتاده باشد (رابینز؛ ۱۹۹۷ ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹)

روشهای مهم در مدیریت تعارض

اجتناب و عدم جبهه گیری، اعمال قدرت و زور، گذشت (ایثار)، (مصالحه) روش چانه زنی، تغییر روابط سازمانی، حل مسأله (اصلاح امور)، اصلاح و گردش شغلی، بیان اهداف مهم تر و ایجاد دشمن مشترک، اعتماد و احترام متقابل، نرم (ملایم کردن)

(هاشمی رکاوندی، ۱۳۷۹: ۱۵۸)

۱- **اجتناب و عدم جبهه گیری** : این نوع رفتار مربوط به نادیده گرفتن تعارض می باشد (چه از طرف مدیر و چه از جانب طرفین تعارض) به طور کلی در بعضی مواقع ممکن است صلاح در نادیده گرفتن تعارض باشد. بخصوص زمانی که دخالت در آن موجب گسترش بحث و جدل گردد. یا به قدری بی اهمیت است که ارزش صرف وقت و انرژی نداشته باشد. (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴، ۲۱۳)

۲- **اعمال قدرت و زور** : این شیوه بیان کننده این است که مدیر با استفاده از قدرت و اختیار خود تعارض ها را حل و فصل کند. مسلماً تصمیمی که مدیر میگیرد به نفع یکی تمام خواهد شد و تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی کند. ولی عموماً مورد تفاوץ طرفین واقع می شود. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

۳- **گذشت (ایثار)** : در این روش یک طرف، منافع طرف دیگر را به منافع خود ترجیح می دهد. به عبارت دیگر یک نفر از خود گذشتگی و ایثار میکند تا روابط قطع نشود. (مشبکی، ۱۳۸۵، ۳۳)

۴- **(مصالحه) روش چانه زنی** : بسیاری از تعارض های ریز و درشت سازمان را میتوان از طریق سازش دادن و دعوت طرفین تعارض به نرمی و سازگاری حل و فصل کرد و انرژی کارکنان را در جهت مصالح سازمان به کار بست. (سلطانی، ۱۳۷۷، ۳۵)

- ۵- **تغییر روابط سازمانی:** فلسفه این روش در رابطه با تغییر روابط سازمانی در جهت کاهش تعارضها و یا ریشه های تعارض است. این تغییر می تواند در رابطه با وظایف شغلی، تفکیک منافع و یا به شکل مرتبط ساختن واحدهای مشخصی به واحدهای دیگر نمایان شود. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)
- ۶- **حل مسأله (اصلاح امور):** در این استراتژی راه حلی که متناسب با خواسته ها و معیار هر دو طرف در گیر باشد و آنها را ارضا کند انتخاب می شود. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)
- ۷- **اصلاح و گردش شغلی:** یکی از دلایل تعارض، وابستگی وظیفه ای کارها و ارتباط وظیفه ای بین افراد می باشد. کاهش ارتباط بعنوان یکی از استراتژیهای مدیریت تعارض است (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴، ۳۸۰)
- ۸- **بیان اهداف مهم تر و ایجاد دشمن مشترک:** در این روش طرفین تعارض اختلافهایشان را کنار گذاشته و برای رویارویی با دشمن مشترک متحول میشوند (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۴، ۳۷۹)
- ۹- **اعتماد و احترام متقابل:** هر چه میزان اعتماد بین اعضای یک گروه و بین کارکنان و مدیریت بیشتر باشد بالطبع احترام و ارتباطات بین آنها بیشتر خواهد شد (مشبکی، ۱۳۸۵، ۳۸۰)
- ۱۰- **نرم (ملایم کردن):** در این روش سعی می شود با دلداری دادن به گروههای متعارض و استفاده از زبان حمایتی و دوستانه تعارض را کاهش داد. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

فنون و راهبردهای مدیریت تعارض:

۱- مذاکره:

عبارتست از فرایند تصمیم گیری مشترک، زمانی که طرفهای درگیر، امیال و سلیقه های متفاوتی دارند. چانه زن ها اغلب از قانون " اعطای امتیاز متقابل " پیروی می کنند. طبق این قانون، اگر یک طرف به دیگری چیزی بدهد، طرف مقابل هم باید به همان اندازه امتیاز بدهد. در این جا لازم است ۲ نوع مختلف مذاکره بررسی شوند که تا حد زیادی باهم تفاوت دارند:

الف) مذاکره توزیعی:

در این نوع مذاکره هر کدام از طرفین تعارض برای به حداکثر رساندن منافع و به حداقل رساندن باخت های خود می کوشد. نتایج ممکن تنها راه حل های برد - باخت یا مصالحه ای است. (سیدجوادی، ۱۳۸۰، ۳۵۰)

ب) مذاکره منطقی:

در این نوع مذاکره طرفین تعارض در جهت حداکثر رساندن منافع هر دو طرف تلاش می کنند و نسبت به روش توزیعی بیشتر دارای جهت گیری برد- برد است

۲- میانجیگری

در این روش شخص ثالث بی طرف به عنوان میانجی سعی می کند که طرفین در یافتن راه حلی برای حل مشکلات کمک کند (رضاییان، ۱۳۸۲: ۷۶)

۳- داوری

اگر در فرایند میانجیگری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی برسند آنگاه میانجیگری تبدیل به داوری میشود فرایند میانجیگری از آنجا که معمولا برای طرفین قابل قبول و ارجح تر است تا از طریق داوری، از این رو کسی که می خواهد نقش داوری ایفا کند باید بصورت تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری حرکت کند. (نکویی مقدم، پیرمرادی بزنجانی، ۱۳۸۶)

تعارض از دیدگاه اسلام:

در قران کریم هر آنچه تحت عناوین، نور و ظلمت، حق و باطل، یا خیر و شر و عدل و ظلم آمده است و داستان های فراوانی چون داستان موسی (ع) و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف و ... همه بیان کننده وجود تعارض است. با نظر در آیه هایی از قران کریم و احادیثی از ائمه اطهار در میابیم که دیدگاه اسلام درباره تعارض مانند همه مسائل دیگر، دیدگاهی متعادل است. اسلام نه دین افراط است نه تفريط. در برخی از آیات و روایات به همبستگی و اتحاد امر و از ایجاد تعارض بین مسلمانان نهی شده است. خداوند در سوره آل عمران، آیه ۱۰۳ می فرماید: " همگی به ریسمان الهی چنگ زنید و از تفرقه بپرهیزید .

قران کریم هرگز با بحث و گفتگوی روشن فکرانه و استدلال برای تبیین حق، مخالفت نکرده بلکه در آیات بسیاری آن را تثبیت کرده است. در بیشتر موارد از مخالفان، مطالبه برهان و دلیل میکند و میگوید: قل هاتوا برهانکم: استدلال خود را بیاورید (بقره ، ۱۱) (میری، ولوی و شیخ آزادی، ص ۱۲۴).

مدیریت تعارض در اسلام:

۱- پذیرش فرمان الهی و پیامبرش و مراجعه به آنان : در این رابطه قران میفرماید: " یا ایها الذین امنوا اطیعوا الرسول و اولی الامر منکم فان تنازعتم فی شیء ای کسانی که ایمان آوردید، خدا و پیامبرش و رهبران خود، امامان معصوم را اطاعت کنید. پس اگر در موضوعی تعارض و اختلاف پیدا کردید، آن را به خدا و پیامبرش ارجاع دهید، اگر به خدا و روز قیامت ایمان آورده اید این روش پسندیده تر و عاقبت بهتری دارد) (نسا ، ۵۹)

۲- دعوت به گفتگو به روش خوب: دعوت به گفتگو و مذاکره در قران به روش پسندیده، زمینه و ساز و کاری مهم برای مدیریت حل اختلاف و تعارض است. خداوند در قران میفرماید" ادع الی سبیل ربک بالحکمه و الموعظه الحسنه " آنان را با حکمت و پندهای نیکو به راه خدا دعوت کن و با آنان به روشی بهتر و نیکوتر مذاکره و مباحثه کن (نحل ، ۱۲۵)

۳- تاکید بر ارزش های مشترک طرفین تعارض: وجود ارزش های مشترک و باورهای مشترک، از بهترین زمینه ها برای حل و فصل تعارضات و اختلافات در میان طرف های معارض است. در همین رابطه در قران آمده است: " قل یا اهل الکتاب تعالو الی کلمه سوا بیننا و بینکم الا نعبد الا الله و لا نشرک به " در ایه شریفه مذکور بر اعتقاد و باور مشترک به خدای سبحان و شریک قرار ندادن برای او به مثابه ارزش مشترک بنیادین در میان اهل توحید و پیروان انبیا تاکید شده است که معیاری برای حل و فصل تعارض میان مسلمانان و اهل کتاب بوده است.

۴- مشارکت دادن طرفین تعارض: حضرت محمد (ص) در واقعه حجر الاسود ، با داوری حکیمانه اش تعارض میان قبایل مختلف قریش را حل و فصل کرد و نماینده ای از هر قبیله گوشه ای از پارچه را گرفته و برای نصب حجر الاسود مشارکت کردند.

۵- گذشت و ایثار: گذشت ناشی از روح بزرگ و کرامت و بزرگواری ایثار کننده است و برای جلب رضایت خداوند انجام میگیرد. داستان حضرت یوسف در بردارنده بسیاری از مصداق های گوناگون گذشت و فداکاری در برابر دیگران و برادرانش است.

۶- مشاوره: بهره گیری از مشاورانی صالح و صادق، مذاکره و مشورت با متخصصان و کارشناسان مسائل و در مقابل، دوری از افراد متظاهر و منافق در مشورت و توجه نکردن به سخن چینان و تحریف کنندگان وقایع ، در تعیین درست مسیر مدیریت تعارض نقش مهمی دارد.

۷- اجتناب: قران می فرماید " و اطیعوا الله و رسولہ و لا تنازعوا فتقشلو و تذهب ریحکم و اصبروا و ان الله مع الصابرين " و از فرمان خدا و پیامبرش اطاعت کنید، نزاع و کشمکش نکنید، که سست شوید و قدرت (و شوکت) شما از بین برود. و در عرصه اختلاف نظرها صبر و استقامت کنید که خداوند با صبر کنندگان است (انفال، ۴۶) (میری، ولوی و شیخ آزادی، ص ، ۱۳۲، ۱۳۳).

درجات تعارض از دیدگاه اسلام:

۱- **مجادله**: جدال یعنی گفتگوی با نزاع و ستیزه و چیرگی بر یکدیگر است. جدل در متون دینی به دو نوع احسن و غیر احسن تقسیم شده است. معصومین به جدل احسن سفارش کرده اند و در مقابل جدل غیر احسن را مورد تقبیح قرار داده اند.

۲- **تضارب ارا**: برخورد اندیشه ها و تضارب ارا یکی از روشهای اسلامی است که موجب ایجاد انتخاب های مختلف میشود. حضرت علی میفرماید تضارب ارا کنید و در کارهای از نظرات مختلف بهره بگیرید تا اندیشه درست متولد شود. ایشان معتقد است که برای رسیدن به تصمیم صحیح، مواجهه ی تنانگ و تضارب ارا لازم است (مسعودی و میرزایی، ۱۴۱)

۳- **انتقاد**: در نقد، خطاها و عیب و نیز خوبی ها مورد سنجش قرار میگیرد. در فرهنگ اسلامی، انتقاد به قصد اصلاح و برطرف کردن ناروایی ها و کج روی ها و سالم نمودن خوراک های فکری و تبلیغی مورد حمایت قرار گرفته و قرآن معیارها و موازینی را مورد توجه پیروان راستین خویش قرار داده است. (گلی زاده، ۱۳۸۹)

نصیحت وانتقاد از ارکان معنوی اسلام است که به سبب آن مسلمانان می توانند به عزت و پیروزی دست یابند و در صورت ترک آن به خواری و شکست مبتلا خواهند شد. امر به معروف به عنوان نوعی از انتقاد اجتماعی میتواند حیاتی نو به جامعه اسلامی بخشد و از رکود و سستی آن جلوگیری کند.

۴- **رقابت**: رقابت با سبقت جویی، مورد پذیرش فرهنگ اسلامی است که در امور مباح و اخروی، مطلوب و مورد امر پروردگار است، ولی به معنای آرزوی از بین رفتن نعمت و تلاش برای نرسیدن طرف مقابل به هدف مشترک در اسلام، مذموم است. (مسعودی و میرزایی، ۱۴۲)

در صدر اسلام، پیامبر اکرم بارها و بارها مسلمانان را به فراگرفتن فنون اسب سواری، تیر اندازی، شنا و آموزش به فرزندان ترغیب می کردند که این مطلب خود گواهی است بر اهمیت رقابت و ایجاد مقداری تعارض که میتواند سازنده و مفید باشد. (میری، ولوی و شیخ آزادی، ۱۲۶)

۵- **اختلاف**: در ادبیات دینی، هر شخصی راه و روشی غیر از راه و روش دیگری در کار و یا سخن برگزیند، دچار اختلاف شده است. هم چنین هر گاه در میان مردم اختلاف در قول و سخن باشد در حکم تنازع است و به صورت استعاره به جای منازعه و مجادله که لفظی است، اختلاف گفته میشود. پیامبر اسلام به پیروی از آیات الهی، مسلمانان را اختلاف و نزاع بازداشته و این نوع تعارضات را از نشانه های ناتوانی شخص بر می شمارد و آن را مغبوض خدا معرفی میکند ایشان میفرماید: ان الاختلاف والتنازع والتثبط من امر العجز والضعف وهوما لا يحبه الله ولا يعطى عليه النسر والظفر. اختلاف و کشمکش و پشت هم اندازی، از ناتوانی و سستی است و خداوند نه آن را دوست دارد و نه با آن یاری و پیروزی می دهد. (مسعودی و میرزایی، ۱۴۲)

۶- **خصومت**: خصومت و مخاصمه در اصل به معنای گلاویز شدن دو نفر بایکدیگر است و همچنین به گفت و گو ها و مشاجرات لفظی اطلاق گردیده که این نوع تعارض مخرب است و اسلام، مسلمانان را از ایجاد خصومت برحذر داشته است. با وجود نهی شدید خصومت در روایات، علما اسلامی معتقدند که خصومت اگر به حق باشد، یعنی برای استیفای مال یا حق مسلمی باشد، آن نیز ستوده و پسندیده است و اگر باطل باشد مورد مذمت واقع شده است. (مسعودی و میرزایی، ۱۴۳)

۷- **نزاع و کشمکش**: در اسلام نزاع یکی از تعارضات منفی است که باعث سستی و از بین رفتن ابهت مسلمانان میشود و در سوره انفال ایه ۴۶ میفرماید: پیرو دستورهای خدا و پیامبرش باشید و با یکدیگر نزاع و کشمکش نکنید که اگر چنین کنید سست میشوید و قدرت و ابهت شما از میان می رود و صبر و پایداری کنید که خداوند با صابران است. (مسعودی و میرزایی، ۱۴۳)

۸- **تفرقه**: تفرقه تعارضی شدید است که منجر به ایجاد جدایی بین طرفین معارض شده است. تفرقه و تفرق در قرآن و احادیث در مقابل وحدت و اتحاد به کار رفته است. خداوند در موارد مختلف مسلمانان را از تفرقه اجتماعی بر حذر داشته و آنان را به اتحاد و اتفاق دعوت میکند و میفرماید:

همگی به ریسمان خدا چنگ بزنید و پراکنده نشوید و از نعمتی که خدا به شما ارزانی داشته است یاد کنید، آن گاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل هایتان را باهم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او، با یکدیگر برادر شدید. قرآن کریم علاوه بر نهی تفرقه در بین اجتماع، تفرقه در دین را نیز مذموم شمرده است و می فرماید: دین را اقامه کنید و در آن تفرقه نکنید (شورا، ۱۳) (مسعودی و میرزایی، ۱۴۳)

تفرقه هنگامی بروز میکند که موارد وفاق و اتفاق در نظر گرفته نشوند و بفرق ها و اختلاف ها پافشاری شود به گونه ای که پیروان یک دین با وجود ایمان داشتن به خدای یکتا و پیروی از پیامبر و کتاب و قبله واحد، یکدیگر را گمراه، کافر و اهل باطل بپندارند. (میری، ولوی و شیخ آزادی، ۱۲۹)

۹- **جنگ**: اسلام یک مکتب آشتی جو است که هرگز اصل را بر جنگ قرار نداده است. تاریخ اسلام نشان میدهد که جنگ های پیامبر، امامان معصوم به عنوان اولین گزینه مطرح نبوده است، بلکه بیشتر آن ها تدافعی و برای حفظ مکتب اسلام بوده است، جنگ یکی از تعارضات مخرب است که اسلام جنگ را با پیش گیری و اجتناب و حل آن را مدیریت نموده و در صورت ناچاری تنها استفاده از آن را مجاز شمرده است. (مسعودی و میرزایی، ۱۴۲، ۱۴۱)

مدل اسلامی مدیریت تعارض (سلام) (SALAM)

- سنجدین و بیان دیدگاه تعارض S
- اتفاق نظر در مورد وجود تعارض A
- لزوم گوش دادن فعال، یادگیری و فهم تفاوت ها L
- اندرز و نصیحت کردن یکدیگر A
- محدود کردن و به حداقل رساندن حوزه عدم موافقت هایی که ممکن است منجر به خشونت یا انزوا شوند M

S: این تصور که از ابتدا میتوان از تمامی ماهیت و عناصر تشکیل دهنده تعارض مطلع بود اشتباه است، بلکه باید به طرفین فرصت داده شود تا به بیان دیدگاه هایشان بپردازند. اسلام، افراد را از ارتکاب کاری که نسبت به آن آگاهی ندارند منع می نماید. بر این اساس بدون بیان موافقت یا عدم موافقت نسبت به دیدگاه ها، طرفین تنها به بیان واضح و روشن تعارض می پردازند.

A: لازم است مسئله مورد تعارض از خصوصیات و ویژگیهای فردی جدا شود. طرفین تعارض در موضع یکدیگر و نگاه عادلانه از طرف مقابل به مساله باشند. هدف این است که تمامی طرفین به دور از تاثیر عوامل فردی، تنها روی مسئله متمرکز شوند.

L: این مرحله سخت ترین بخش این مدل محسوب میشود. در اکثر مواقع، افراد به جای تلاش در گوش دادن، درک و یادگیری از گفتار طرف مقابل، منتظرند تا نوبت به آنها رسیده و از مواضع خود دفاع نمایند. راه حل این موضوع، تمسک دوباره به ارکان اساسی اسلام است. استفاده از سنت مورد تاکید در اسلام به نام "مشورت" و "شورا" با تمرکز بر مساله و پرهیز از انحرافات میتواند راهگشا باشد. بدین منظور طرفین تعارض باید به درجه بالاتری از تمایل به همکاری دست یافته و سعی نمایند به کمک یکدیگر با موضوع تعارض روبه رو شوند.

A: در این مرحله توافق شکل میگیرد. بر این اساس باید موازین و اصول اسلامی مد نظر قرار گرفته و از طرفی باید افراد به خاطر داشته باشند که ممکن است نصیحت کنند بر حق نباشد و نیز پافشاری نا به جا میتواند نتیجه عکس به بار آورد. این مرحله که خود برگرفته از آموزه های اساسی اسلام از جمله نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر است می تواند دو نتیجه دستیابی به یک حوزه مشارکتی و همکاری طرفین از طریق تمرکز بر نقاط مورد توافق را ایجاد نماید

M: هدف یافتن توافق در جنبه های تعارض است. پرخاشگری یا گوشه گیری هر یک از طرفین میتواند مدیر را از رسیدن به نتیجه مناسب باز دارد. تا زمانی که طرفین به اندازه کافی تمایل به دستیابی به حل مساله نداشته باشند، مدیر نمی تواند به راه حل های

بلند مدت دست یابد و مجبور است برای کسب زمان جهت آمادگی بیشتر در رویارویی با تعارض تنها به راه حل کوتاه مدت بسنده نماید. و این مشکل از طریق ایجاد توافق تا حدی مرتفع میشود. (میری، سبزیکاران و نصیر پور، ۹۶)

ابعاد تعارض از دیدگاه نهج البلاغه

۱- بعد منفی شامل فتنه ها و کارشکنی هایی است که نظم و امنیت جامعه را به خطر انداخته و از عوامل تهدید کننده وحدت جامعه به شمار میروند

۲- بعد مثبت شامل فرصت هایی است که خواسته یا ناخواسته موجبات پیشرفت، ارتقا و ثبات جامعه را فراهم می آورند، همانند رقابت های میان گروهی سازنده که در راستای اهداف اجتماعی پیش میروند (نجفیان و علوی، ص ۴۶)

عوامل زمینه ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه حضرت علی (ع):

- ۱- عوامل فردی: شیطان زدگی و بدعت گذاری، حسادت، دنیا پرستی، کبر و خود پسندی و عدم هوشیاری و آگاهی
- ۲- عوامل میان گروهی: اختلافات میان گروهی، عدم اتحاد و عدم مسئولیت پذیری و تعهد در قبال گروه و جامعه می باشد.
- ۳- عوامل اجتماعی: مسخ ارزش ها، دشمنی و نفاق در جامعه
- ۴- عوامل مدیریتی: خصوصیات منفی مدیران مثل بی اعتنائی مدیر به وعده های خود و منت گذاری، ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر مدیر، پنهان بودن و دوری بیش از حد از زیردستان و مردم، ظلم و ستم مدیر، وابستگی زیاد به نزدیکان و افرادی که در اداره امور با آنها همکاری میکنند. (نجفیان و علوی، ص ۵۲)

مدیریت تعارض از منظر نهج البلاغه:

آنچه از نامه ها، خطبه ها و حکمت های موجود در خصوص برخورد و مدیریت امام با فتنه ها و تعارضات اجتماعی منفی استخراج میشود، حاکی از سبک مدیریت تعارض بی نظیر امام علی (ع) است. فرایند مدیریت تعارض ایشان به چند مرحله کلی طبقه بندی شده است:

- ۱- مدیریت ذهنی : شامل توکل، تعقل، تفکر، مشاوره، تجزیه و تحلیل
- ۲- مدیریت نرم: شامل تفویض اختیار و مذاکره
- مدیریت سخت: شامل افشاگری و مقابله (نجفیان و علوی، ص ۵۶)

پیشینه پژوهش :

پژوهشگران داخلی و خارجی مسلمان به بحث مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام توجه بسیاری کرده اند

پیشینه خارجی

اقبال یونس (۱۹۹۶) میگوید خداوند انسانها را به گونه ای خلق کرده است که دچار تعارض میشوند و ما اگر بر تضاد نداشتن تکیه کنیم، دچار ضرر و زیان خواهیم شد. همچنین معتقد است که برای کارکردی و تصادفی کردن تعارض و جلوگیری از غیر کارکردی و مزمن شدن آن می توان از مفاهیم شورا، تعاون و نصیحت استفاده کرد

ابونمیر (۱۹۹۶) در پژوهشی با عنوان " حل تعارض با زمینه اسلامی " مقایسه ای میان رویکردهای حل تعارض غربی کنونی و سنتی خاور میانه ای (اسلامی) انجام داده است. وی نخستین مقایسه میان رویکردهای حل تعارض غربی و خاور میانه ای را نشان دهنده این میدانند که هیچ مبنایی برای به کارگیری و اجرای استراتژی های غربی در زمینه اسلامی، بدون مطابقت و باز تعریف این فرایندها در تجربه های بومی وجود ندارد. (سندگان و همکاران، ص ۹۸)

پیشینه داخلی

نجفیان و علوی در پژوهشی با همکاران با عنوان " مدیریت تعارض در سیره ی عملی حضرت علی (علیه السلام) از منظر نهج البلاغه " به بررسی عوامل زمینه ساز تعارض و سبک مدیریت آن هنگام رویارویی با فتنه و کارشکنی یا به طور کلی تعارض های اجتماعی منفی، در سیره حضرت علی (علیه السلام) پرداخته اند، آنها تعارض های اجتماعی منفی را داری ماهیتی مخرب و فرساینده معرفی میکنند که در قالب مسائلی بروز میکند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می اندازد. یک از نکات شگفت انگیز مدیریت امام علی در برخورد با فتنه ها و کارشکنی های ایجاد شده در جامعه توجه به تمام جوانب امر، شناخت کامل ریشه ها و حتی روانشناسی سران متعارض است.

جمع بندی

- ❖ وجود تعارض و تضاد در سازمان‌های امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است و می‌تواند کارکردی مثبت یا منفی داشته باشد و باید با موضوع تعارض واقع‌بینانه برخورد نمود.
- ❖ راهبرد مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد.
- ❖ برخی از پژوهشگران بر این باورند تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز به جز خدا و عشق بخود مشغول داشته است.
- ❖ پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد که مدیران حدود ۲۱٪ وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند. از این‌رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند، و مهارت‌های مدیریت تعارض را کسب نمایند.
- ❖ هیچ‌کدام از راهبردهای مدیریت تعارض در تمامی شرایط اثربخش نیست.
- ❖ تعارض مانند بسیاری از پدیده‌های دیگر نه فی‌نفسه خوب است و نه بد.

منابع

- ۱) فکویی مقدم، محمود، پیرمادی زنجانی، نرگس، (۱۳۸۶)، تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آب، نشریه مدیریت فردا، دوره ۵، شماره ۱۸، از ص ۶۷ تا ص ۸۰.
- ۲) بازرگانی، زهرا، (۱۳۸۲)، میانجیگری یا مدیریت تعارض در مدرسه، نشریه نوآوری های آموزشی، دوره ۲، شماره ۳، از ص ۵۷ تا ص ۷۶.
- ۳) جفره، منوچهر، بابابیک، ربابه، (۱۳۸۹)، استراتژی های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی، نشریه مدیریت کسب و کار، دوره ۲، شماره ۶، از ص ۱۸۹ تا ص ۲۱۳.
- ۴) اسپیکمن، جیمز، رایالز لاینته، (۱۳۹۰)، ارزیابی دوباره نظریه تعارض برای مدیریت تعارض های چندگانه همزمان، ترجمه مهران، زهرا، جواهری کامل، مهدی، نشریه توسعه انسانی پلیس، دوره ۸، شمار ۳۷، از ص ۱۵۳ تا ص ۱۵۷.
- ۵) جهانیان، رمضان، شایسته، محمد علی، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال سوم، شماره ۹، از ص ۱۱۱ تا ص ۱۲۶.
- ۶) سپهوند، رضا، بهاروند، فثانه، بیرانوند، رضوان، (۱۳۹۲) هوش فرهنگی در تعامل با استراتژی های مدیریت تعارض، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۹، از ص ۷۹ تا ص ۱۰۳.
- ۷) مویدنیا، فریبا، (۱۳۹۲)، مدیریت تعارض در سازمان ها، ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵، از ص ۲۰ تا ص ۲۱.
- ۸) علاقه بند، علی، (۱۳۶۲)، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ دوم، تهران، انتشارات رز.
- ۹) دهقانی فیروزآبادی حمیده، حمیدی مهرزاد، سیف پناهی جبار (۱۳۸۹)، ارتباط پنج بعد شخصیتی و شیوه های مقابله با تعارض، ماهنامه مدیریت ورزشی، شماره ۷، از ص ۷۳ تا ص ۹۲.
- ۱۰) استیفن رابینز، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
- ۱۱) دیوید، فردآر (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۱۲) ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، چاپ اول، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین
- ۱۳) رابینز، استیفن پی (۱۹۹۷)، مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۹)، تهران، دفتر پژوهش فرهنگی های
- ۱۴) ادیزس، ایساک (۱۳۷۶)، دوره عمر سازمان، پیدایش و مرگ سازمان ها، ترجمه: کاوه محمد سیروس، چاپ دوم، تهران، نشر اشراقیه
- ۱۵) سید جوادین، سید رضا و امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۸۲)، مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان، مفاهیم، اصول، رفتار، منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سیستم، چاپ اول، تهران، نشر نگاه دانش
- ۱۶) هاشمی رکاوندی، سید مجتبی، (۱۳۷۹) رهبری و مدیریت روابط انسانی و سازمانی (در ایران، اسلام و غرب)، چاپ اول، بابل، انتشارات باطن
- ۱۷) مشیکی، اصغر، (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی، تهران، نشر ترمه
- ۱۸) سندگل، مرتضی، بذرافشان مقدم، مجتبی، قندیلی، سیدجواد، حسینقلی زاده، رضوان (۱۳۹۴)، مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۳، ص ۹۵ - ۱۱۵
- ۱۹) نجفیان مهدی، علوی، سید حمید رضا (۱۳۸۹) مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی (ع) از منظر نهج البلاغه، مطالعات اسلامی در علوم رفتاری، سال اول، شماره دوم، ص ۴۵ - ۷۰
- ۲۰) میری، افشین، ولوی، پروانه، شیخ آزادی، مریم (۱۳۹۳)، بررسی مقایسه ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام و سایر مکاتب علمی، دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، ص ۱۱۱-۱۳۸

- ۲۱) مسعودی، عصمت، میرزایی، فرشته (۱۳۸۸) بررسی تعارض از نظر مکتب اسلام و تئوریهای مدیریت، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، ص ۱۳۳-۱۶۴
- ۲۲) میری، عبدالرضا، سزیکاران، اسماعیل، نصیرپور، رضا (۱۳۹۱) نگرشی بر رویکرد اسلامی در مدیریت تعارض، فصلنامه علمی - ترویجی مطالعات منابع انسانی، سال دوم، شماره پنجم، ص ۸۷-۱۰۹

- 23) Cohen, M. (2004). "When it comes to negotiating business conflict
- 24) Marshall sashkin & W.C.Morris,(1984). Organizational Behavior (Reston , VA : Reston Publishing Co)
- 25) Jehn, K.A. and Chatman, J.A. (2000), The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance, International Journal of Conflict Management, Vol. 11, No. 1, pp. 56-73
- 26) Pondy, L.R. (1992b), Reflections on Organizational Conflict, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, pp. 257-61.- .