اداره کې د تعارض رامنځته کېدو پروسه او د هغې مدیریت

پوهنیار نذیرجان نوري، شیخ زاید پوهنتون، حقوقو او سیاسي علومو پوهنځی، د سیاسي علومو او نړیوالو اړیکو څانګه.
برېښنالیک: nazirnoori.a@gmail.com

لنډیز

په اداره کې تعارض یو طبیعي او نه جلا کېدونکی بهیر دی چې د انساني اړیکو، افکارو، باورونو، د ګټو توپیرونو، اهدافو او سازماني جوړښتونو د پیچلتیاوو له امله رامنځته کېږي. دا مقاله د ادارو په چوکاټ کې د تعارض د رامنځته کېدو پروسه، د تعارض د عواملو په نظر کې نیولو سره چې په اداره کې د تعارض د رامنځته کیدو سبب کېږي، څېړي. په مقاله کې د تعارض د پرمختګ بېلابېلې مرحلې په علمي توګه تشریح شوي دي. سربېره پر دې، د تعارض پر سازماني اغېزو بحث شوی چې د مثبتو او منفي اړخونو په روښانولو سره یې د مدیریت لپاره لارې چارې وړاندیزوي. همدارنګه، د تعارض د مدیریت مختلف ماډلونه او ستراتیژۍ، چې د اختلافاتو په حل او اداره کې مرسته کوي، په تفصیل سره تحلیل او بیان شوي دي. مقاله د کتابتوني مېتود په واسطه لیکل شوې ده، د مختلفو علمي منابعو څخه مواد راټول شوي، تحلیل او توصیف شوي دي. پایلې ښیي چې د تعارض اغېزمن مدیریت نه یوازې د سازماني مؤثریت او مثمریت د لوړولو لپاره ګټور دی، بلکې د نوښت، ټیمي همغږۍ او کارکوونکو ترمنځ د باور په پیاوړتیا کې هم مرسته کوي. دا څېړنه د مدیرانو، پالیسي جوړوونکو او څېړونکو لپاره ارزښتمنې علمي او عملي سپارښتنې وړاندې کوي ترڅو په پېچلو او متغیرو چاپېریالونو کې تعارض په ښه ډول مدیریت کړي.

کلیدي اصطلاحات : اداره ، تعارض، د تعارض پروسه، د تعارض مدیریت، دتعارض د حل ستراتیژۍ.

سریزه

بسم الله الرحمن الرحیم ، الحمد لله رب العالمین والصلاة والسلام علی سید المرسلین و علی اله و اصحابه اجمعین.

په انساني ټولنه کې تعارض یوه نه انکارېدونکې پدیده ده چې د انساني اړیکو له پیچلتیاوو او اختلافاتو څخه سرچینه اخلي. تعارض په مختلفو شکلونو کې د تاریخ له پیل راهیسې د ټولنو، کورنیو او سازمانونو په منځ کې شتون درلودلی او اوس هم یوه مهمه او اړینه موضوع ګڼل کېږي. په عصري ادارو او سازمانونو کې، د تعارض مفهوم ځانګړې ارزښت لري، ځکه چې دا پدیده د کارمندانو د نظرونو، اهدافو، او شخصیتونو د توپیر له امله را منځته کېږي، او په مستقیم ډول د ادارې پر فعالیت، موثریت، او وده اغېزه لري. د تعارض شتون د افرادو او ډلو ترمنځ د متقابل درک او همکارۍ د کچې د لوړولو لپاره یوه اړتیا

ګڼل کېږي؛ خو که دا په مسلکي او علمي توګه مدیریت نه شي، نو کېدای شي چې د ګډو اهدافو پر وړاندې یو خنډ وګرځي.

د تعارض پروسه په څو مرحلو ویشل شوې ده چې هره مرحله یې ځانګړې میتودونه او تګلارې لري. د تعارض د پروسې درک کول او د هغې بیلابیلو برخو ته د سمې پاملرنې ورکول کولای شي له دې پروسې څخه مثبتې پایلې ترلاسه کړي. د تعارض مدیریت یوه مسلکي او ستراتیژیکه پروسه ده چې هدف یې د اختلافاتو له منځه وړل نه، بلکې د هغو پر ځای د یوې رغنده فضا رامنځته کول دي، چې پکې ټولې خواوې د خپلو اندونو په بدل کې یو توافق ته رسېږي او د ګډو ګټو لپاره کار کوي. دا پروسه ادارې ته دا وړتیا ورکوي چې د تعارض له منفي اغېزو ځان وژغوري او د نوو او ابتکاري نظریاتو لپاره زمینه برابره کړي.

د تعارض مدیریت په اداره کې د یو مهم مهارت په توګه د رهبرانو او مدیرانو لپاره اړین دی، ځکه چې د دې مهارت له لارې هغوی کولی شي د کارمندانو ترمنځ د همکارۍ، اعتماد، او متقابل درک فضاء رامنځته کړي. د تعارض د سم مدیریت په وسیله، ادارې د دې توان لري چې د افرادو وړتیاوې په ښه توګه وکاروي، د مختلفو نظرونو څخه ګټه پورته کړي، او په پایله کې د خپلې ادارې په وده او پرمختګ کې مؤثر رول ولوبوي.

په دې مقاله کې به هڅه وشي چې د تعارض پروسه په تفصیل سره وڅېړل شي، د هغې مرحلې او اړوند لاملونه تشریح شي، او د تعارض د مدیریت بیلابیل ماډلونه او میتودونه په علمي او څېړنیز ډول بیان شي. دا مقاله به لوستونکو ته د تعارض د مفهوم، د هغې د حل لارو، او د هغې د مدیریت د موثرو لارو چارو په اړه هراړخیزه پوهه ورکړي. له دې لارې، اداره کولی شي له تعارض څخه په ګټه اخیستو سره د خپل فعالیت کچه لوړه کړي او د مختلفو نظرونو او نظریو له توپیر څخه رغنده ګټه پورته کړي.

د موضوع اهمیت

تعارض د انساني ټولنې یوه طبیعي پدیده ده چې په ټولنیزو او سازماني برخو کې د متقابلو اهدافو، ګټو، او ارزښتونو د تضاد په سبب منځته راځي. په ادارو او سازمانونو کې، تعارض د کارمندانو ترمنځ د افکارو، باورونو، او دندو په اړه اختلافات رامنځته کوي چې په پایله کې د تولید او فعالیت پر موثریت اغېز کولی شي. د تعارض د پروسې او مدیریت په اړه پوهه لرل د هرې ادارې لپاره اړینه ده، ځکه چې دا به د هغو لارو او ستراتیژیو موندلو کې مرسته وکړي چې له لارې یې د اختلافاتو منفي اغېزونه کم او مثبت اړخونه زیات کړای شي.

که په ادارو کې تعارض که سم مدیریت شي، کولی شي د نوښت، تخلیق او پرمختګ لامل شي. همدارنګه که د نظرونو او مفکورو اختلافات په مسلکي توګه وڅېړل شي او مدیریت یې په سمه توګه ترسره شي، نو دا به د نویو نظریو او تخلیقي حل لارو د رامنځته کېدو لامل وګرځي. د همدې لپاره، د

دې مقالې اهمیت په دې کې دی چې د تعارض د پروسې او مدیریت په اړه یو علمي او څېړنیز تحلیل وړاندې کړي، ترڅو ادارې وکولای شي د تعارض له فرصتونو څخه په ګټه اخیستو سره پرمختګ وکړي.

د موضوع موخې

۱ - د مقالې اساسي هدف دا دی چې لوستونکو ته د تعارض د پروسې او مدیریت په اړه هراړخیزه پوهه ورکړي.

۲- د تعارض مفهوم، د هغې د پروسې مرحلې، او د هغې د مدیریت بیلابیل ماډلونه او ستراتیژۍ په تفصیل سره بیان شي او اړند نهادونه او اشخاص ورڅخه د علمي موضوعاتو په حیث او عملي مشکلاتو د حل په موخه ورڅخه استفاده وکړي.

۳ – د د تعارض د مدیریت له لارې په سازماني چاپېریال کې د تعارض پر حل لارو بحث وشي ، څو لوستونکي وکولای شي په عملي توګه د تعارض د مدیریت په برخه کې پوهه ترلاسه کړي.

۴ - د مقالې هدف دا دی چې یو علمي بنسټ رامنځته کړي چې لوستونکي د تعارض په پروسه او مدیریت کې د متخصصینو د تجربو او نظریاتو په رڼا کې خپل مهارتونه لوړ کړي او په عملي توګه یې په خپلو ادارو او سازمانونو کې تطبیق کړي.

د څېړنې کړنلاره او د کار توکي

د دې مقالې په لیکلو کې معلومات د مختلفو لیکلي منابعو څخه راټول شوي، تجزیه او تحلیل شوي دي نو په دې اساس دا مقاله د کتابتوني تحقیق په نتیجه کې لیکل شوي چې د توصیفي تحلیلي روش څخه د موادو په کارونه کې استفاده شوي ده .

د تعارض پېژندنه

اکثره خلک د تعارض او اختلاف کلمه د وهلو، ټکولو او جنګ په معنا پېژني خو داسې نه ده تعارض وهل او جنګ نه دی هغه یوازې د تعارض پرمختللی او خطرناک حالت دی، تعارض په اصل کې د ژوند یوه طبیعي او عادي برخه ده او هېڅوک ورڅخه انکار نشي کولی. خو بد بختانه چې د سم مدیریت د نشتوالي له امله ډېری تعارضونه په دښمنۍ بدلېږي او تعارض ته د یوې منفي پدیدې په توګه کتل کېږي.

ددې لپاره چې تعارض په صحیح ډول وپېژنو نو اړینه ده چې د تعارض لغوي او اصطلاحي تعریفونه وکړو، نو د همدې لپاره تعارض په لاندې توګه په لغوي او اصطلاحي ډول تعریف کوو.

د تعارض لغوي تعریف

تعارض په لغت کې تضاد، ټکر، عدم توافق، مخالفت، کشمکش او مزاحمت ته وایي(,1991 , Kabanoffp.115).

د لغاتو په فارسی فرهنگ کې تعارض د دوو یا څو نفرو او ډلو ترمنځ د توافق د نشتون په معنا راغلی دی (عمید، ۱۳۸۳، ص ٦٦٠)
د لغاتو د ویبستر په فرهنگ کې تعارض د متضادو اړخونو ترمنځ د اختلاف او سیالۍ په معنا راغلی دی.

د تعارض اصطلاحي تعریف

تعارض په اصطلاح کې د دوو یا څو افرادو، ډلو او سازمانونو ترمنځ مخالفت او تضاد ته وایي (,1991 ,Kabanoffp.115).

یا په بل عبارت تعارض د هغه ټولنیز وضعیت څخه عبارت دی چې په هغه کې دوه یا څو نفره په سازمان پورې د اړوندو اساسي موضوعاتو په باره کې د یو بل سره عدم توافق یا هم د یو بل سره یوه اندازه احساسي خصومت ولري
.(Schermerhorn and others, 1994, p.592)

یا هم تعارض د هغه وضعیت څخه عبارت دی چې په هغه کې (الف) شخص کوښښ کوي چې د (ب) شخص هغه هڅې خنثی کړي چې (ب) شخص یې د خپلو گټو لپاره کوي (Robbins, 1993, p.368).
اوس د تعارض په لغوي او اصطلاحي تعریفاتو باندې پوه شوو ، نو دا هم باید واضح شي ، چې کله هم موږ د تعارض نوم اخلو نو هغه باید د تعارض طرفینو درک کړی وي؛ ځکه چې تعارض په همدوی پورې اړه لري او که چېرته تعارض طرفینو نه وي درک کړی نو عمومي موافقه په دې شوې ده چې دلته اصلاً تعارض وجود نلري.

د تعارض مدیریت

د تعارض مدیریت عبارت له هغه مدیریت دی چې مدیر وکولای شي د تعارض د شرایطو په شتون کې سازمان په ښه ډول باندې اداره کړي، د سازمان او افرادو ترمنځ تعادل رامنځته کړي. مدیر باید په دې عقیده ولري چې تعارض د انساني انرژیو د بهبود لپاره ارزښت لري او کولی شي له هغې څخه د افرادو او سازمان په رشد او اصلاح کې استفاده وکړي(درگاهی ۱۳۸۷هـ.ش ،ص ، ۱۵).

د تعارض د پروسې پېژندل

مخکې له دې چې د تعارض په پروسه باندې بحث وشي غوره به دا وي چې تعارض په تیر، حال او راتلونکي وخت کې وڅېړو. تعارض یوه داسې طبیعي پدیده ده چې د تاریخ په اوږدو کې یې د انسان د ژوند سره سم شتون درلود. سوء تفاهمونه، بدبینی، حسادتونه، خودخواهی، رواني عقدې، جنگونه، وچکالی، د منابعو کموالی، د ټولنو ډېروالی، مدیریتي او حکومتي خودکامگی او ډېری نور مسایل ددغه تعارض له عوارضو او عوامل گڼل کېږي. د تاریخ په اوږدو د انسانانو ژوند هیڅکله له تعارض څخه

خالي نه ؤ. هغه څه چې په قرانکریم کې د نور او تیارو، حق او باطل، خیر او شر، عدل او ظلم تر عنوانونو لاندې راغلي دي همداشان د موسی او فرعون، دقیانوس او اصحاب کهف او داسې نور موضوعات، دا ټول د تعارض نښې نښانې دي. نو ویلی شو چې تعارض یوه داسې پدیده ده چې انکار ورڅخه نه شي کیدای. څوک نشي کولای چې ووایي چې زه له تعارض سره نه مخ کیږم او نه به مخ شم. همداشان دغه تعارض په حال زمانه کې هم موجود دی او بې له شکه چې په راتلونکې کې به هم وجود ولري ، (Filley1995,p.12).

هغه مرحلې چې په ترڅ کې یې ډېری تعارضونه رامنځته کېږي د تعارض له پروسې څخه عبارت ده. چې مراحل یې عبارت دي له: د بالقوه مخالفتونه ، د تعارض ښکاره کیدل یا له تعارض څخه خبریدل ، چلند یا رفتار او پایله. هرې یوې مرحلې ته یې په لنډ ډول کتنه کوو.

د تعارض پروسه

تعارض پروسه ده او دا پروسه لاندې مراحل لري چې عبارت د ي له :

اوله مرحله - بالقوه مخالفتونه: دا د تعارض د رامنځته کیدو لومړنۍ مرحله ده، دغه مرحله د هغو شرایطو له شتون څخه عبارت دي چې د تعارض رامنځته کیدو ته زمینه مساعدوي، دغه شرایط باید په الزامي توګه د تعارض د رامنحته کیدو سبب نشي ،خو ددغو شرایطو شتون د تعارض لپاره لازمي ده. دغه شرایط موږ په دریو کټګوریو ویشو لکه:اړیکي، جوړښت او شخصي تغیروونکي . هر یوه ته یې په لاندې ډول لنډ وضاحت ورکوو.

الف - اړیکي: څېړنې ښيي چې هغه ستونزې چې د خبرو په تعبیر او تفسیر (د زده کړو اختلاف، د فردي برداشتونو تفاوت)، سوء تفاهم، د نیمګړیو اطلاعاتو تبادله او کمزورې اړیکې په هغه صورت کې چې دغه اړیکي په کمه یا زیاته اندازه برقراره شي، یعنې افراط او تفریط په کې وشي، په دواړو صورتونو کې د شدید تعارض سبب کېږي.

یو څه چې موږ ټول یې وایو هغه دا ده چې د تعارض تر ټولو لوی لامل اړیکې دي، ځکه که چیرته موږ وتوانیږو چې له یو بل سره اړیکه جوړه کړو او یا د یو بل سره په ژبه پوه شو نو اختلافات له منځه ځي.

ب - جوړښت: د جوړښت په شرط کې بیا دا مسایل داخل دي: د ډلې اندزه، د تخصص اندازه، د دندو حدود، د د ډلې او د غړیو د اهدافو همغږي، د رهبرۍ سبک او د حقوقو او امتیازاتو د ورکړې سیستم. دغه هغه مسایل دي چې د جوړښت په شرط پورې اړه لري. څېړنې ښيي چې هر څومره سازمان لوی او کارونه یې تخصصي وي نو په هماغه اندازه به د تعارض شدت زیات وي، همداشان د خدمت سابقه له

تعارض سره معکوسه اړیکه لري، هغه په دې ډول چې هر څومره د یو سازمان کارمندان نوي او د هغوی بدلیدل را بدلیدل زیات وي، نو د دوی ترمنځ به د تعارض رامنځته کیدل زیات وي او چې څومره د یو سازمان کارمندان پخواني وي نو د دوی ترمنځ به تعارض هم کم وي. پر دې سربېره هر څومره چې د مسؤلیتونو او دندو حدود او سرحدونه مبهم وي، نو په هماغه اندازه به تعارض هم زیات وي.

ج - شخصي تغیروونکي: بعضي شخصیتونه او همدارنګه د افرادو د ارزښتونو د سیستمونو تفاوت د تعارض د ښکاره کیدو سبب کېږي. همداشان د افرادو ترمنځ د اخلاقي او فردي ځانګړتیاوو اختلاف. مثال یو څوک به د زیات اقتدار طلبی وي او یو څوک به زیات قدرت طلبي نه کوي، نو د دوی ترمنځ هم کارونه تر تعارضه رسیږي. یا لکه مثال د یو شخص تور پوستي نه خوښیږي یا یو شخص فکر کوي چې باید د ده کلنی معاش ۳۵۰ زره افغانۍ وي، ولې رئیس یې دا فکر لري چې د نوموړي معاش باید له ۳۰۰ زره افغانیو څخه زیات نه وي(Tjsu and M, 1998, p.237).

اوس هم ځینې داسې شرایط چې د څېړنو له مخې د بې ګټې تعارض لپاره ذکر شوي دي، مطالعه کوو؛ د هغو شرایطو له جملې څخه چې د بې ګټې تعارض د رامنځته کیدو سبب کېږي په لاندې ډول دي:

۱ . د نامناسبو شخصیتونو او سیستمونو رامنځته کول.

۲ . د دندو په توضیحاتو کې لاسوهنه یا د دندې نامعلوم حدود،

۳ . د محدودو سرچینو لپاره سیالي.

٤ . د ډلو او یا د سازمان د مختلفو څانګو تر منځ سیالي.

۵ . نیمګړې اړیکې.

٦ . یو له بل سره تړلې دندې، د بیلګې په توګه یو کارمند نشي کولای خپله دنده بشپړه کړي، مخکې له دې چې نورو خپلې دندې بشپړې کړې وي.

۷ . سازماني پیچلتیا (د سلسله مراتبو او تخصصي کارونو په شمېر کې په زیاتوالی سره تعارض نور هم زیاتېږي)

۸ . غیر معقوله یا ناڅرګنده پالیسي، مقررات او معیارونه

۹ . نامناسب وخت یا ډېر د وخت فشار

۱۰ . اجتماعي تصمیم نیول (هرڅومره چې خلک په پرېکړه کې برخه اخلي نو همدومره د تعارض احتمال زیاتېږي)

۱۱ . د نظرونو د یووالي له مخې پرېکړه کول

۱۲ . بې ځایه تمې (هغه کارمندان چې د دندې ، معاش او ترفیع په اړه غیر واقعي تمې لري زیاتره د تعارض سره مخ کېږي)

۱۳. نا حل شوي تعارضونه او ملامتیاوې (استیفن پی. رابینز،۱۳۸٦ هـ.ش، ص، ۳۷۱- ۳۷۲).

نوښتګر مدیران لومړی اخطارونو ته په دقت سره ګوري او بیا مناسب اقدام کوي

دويمه مرحله: له تعارض څخه خبرېدل

هغه شرايط چې په لومړۍ مرحله کې مو ورڅخه يادونه وکړه که چېرته دغه شرايط موجود شول نو په دوهمه مرحله کې د مخالفتونو د فعاله کيدو زمينه برابرېږي. دغه مخالفتونه هغه وخت په تعارض باندې منجر کېږي چې څو ډلې د تعارض اړخونه وي. لکه څنګه مو چې د تعارض په تعريفاتو کې وويل چې اړخونه بايد له تعارض څخه خبر وي که چېرته دوی له تعارض څخه خبر نه وي، نو دلته تعارض هيڅ شتون نلري. د تعارض څخه خبرتيا په دې معنی نه ده چې دغه پديده دې ښکاره شي يا هم کيدای شي (الف) شخص پوه وي چې دی له (ب) شخص سره مخالفت لري خو بيا هم له دغه مخالفته خبريدل ممکن په (الف) شخص باندې کوم اثر ونه کړي نو په دې ځای کې يوازې د احساساتو ښکاره کول پاتې دي چې، طرفين په تعارض کې ګير شي او طرفين اضطراب، تنشن او دښمني تجربه کړي(Schermerhorn and others, 1994, p.599).

درېيمه مرحله: رفتار

کله چې د ډلې يو غړی په داسې کار اخته وي چې د ډلې د بل غړي د استيصال يا هم زياتو ګټو ته د هغو د رسيدو مانع شي. نو په دغه صورت کې موږ بايد پوه شو، چې موږ په درېيمه مرحله کې يو خو دغه عمل به قصدي او آګاهانه وي. په دغه مقطع کې تعارض ښکاره کېږي د تعارض ښکاره کيدل د مختلفو رفتارونو زيږنده، له شديد نيولې تر خفيف پورې. د بېلګې په توګه يو محصل په ټولګي ګې لاس پورته کوي او د هغه څه سره، چې استاد ويلي دي مخالفت ښکاره کوي او پوښتنې مطرح کوي. تعارض په ښکاره ډول د خلکو په چلند کې څرګندېږي. ښکاره تعارض د فرعي او غير مستقيمو چلندونو او د کنټرول شويو شکلونو زيږنده ده چې د مستقيم تيری کوونکي چلندونه او هغه کشمکشونه په بر کې نيسي چې کنټرول شوي نه وي. هغه سخت تعارضونه چې د اعتصابونو او مظاهرو په بڼه را څرګنديږي د څرګندو تعارضونو بڼې دي.

ښکاره تعارض د شاليدونو په لرې کولو يا بدلولو سره حل کيدای شي. دا ډول تعارض د مغلوبولو له لارې هم کنټرول کيدای شي، پرته له دې چې په شاليد کې کوم تغير راشي؛ د مثال په توګه کله چې اړخونه له يو بل سره په خپلو اړيکو کې د نظر اختلاف ولري خو بيا هم ورته په نشته سترګه وګوري نو دا د تعارض لپاره سطحي او بې ثباته حل دی. چې په دې مرحله کې د تعارض سره د مقابلې کولو لپاره اړخونه له لاندې روشونو څخه استفاده کوي.

۱. سيالي: کله چې د تعارض يو اړخ خپلو اهدافو ته د رسيدو او د خپلو ګټو د زياتوالي لپاره هڅه کوي او کوم اعمال چې ددغو اهدافو او ګټو لپاره کوي د هغې تاثير ته چې په مقابل اړخ باندې يې لري توجه

نه کوي، نو دغه روش ته د سیالۍ روش وايي. چې دغه روش معمولاً په رسمي گروپونو یا په سازمانونو کې رواج دی چې هلته لوړ مقامات د خپلو اهدافو او گټو لپاره له خپل قدرت څخه استفاده کوي او د ټیټو مقاماتو اهدافو او گټو ته توجه نه کوي.

۲. همکاري: کله چې د تعارض اړخونه هڅه کوي چې د یو او بل اهداف او گټې تامین کړي نو دغه ته د همکارۍ روش وايي. دوی کوښښ کوي چې اختلافات روښانه کړي او داسې یوه حل لاره پیدا کړي چې د دوی ټولو په گټه وي.

۳. اجتناب: کله چې اړخونه د تعارض په مقابل کې شاتگ وکړي، په دې سره دوی غواړي چې تعارض مغلوب کړي، چې دغه روش ته د اجتناب روش وايي.

۴. تیریدل (ایثار): کله چې د تعارض یو اړخ د بل اړخ گټو ته په خپلو گټو باندې ترجیح ورکړي ترڅو د هغه اهداف او گټې تأمین شي او شته اړیکې قطع نشي، نو دغه روش ته تېریدل یا ایثار وايي.

۵. روغه جوړه یا مصالحه: کله چې د تعارض دواړه اړخونه یو څه له لاسه ورکړي او یو څه لاسته راوړي او پایله په مشترکه توگه ومني دغې ته روغه جوړه یا مصالحه وايي. په مصالحه کې مشخص گټونکی او بایلونکی وجود نلري.

څلورمه مرحله: پایله

د تعارض شتون او هغې ته د یو حل لارې پیدا کول په یوه مشخصه پایله باندې ختمېږي چې کیدای شي دغه پایله ورانوونکې یا هم جوړونکې وي، که چیري د پرېکړو کیفیت ښه شي، د ابتکار موجب شي او د ډلو د غړیو علاقه له یو بل سره زیاته کړي نو دغه جوړونکی تعارض دی. او که چېرې د ډلې د اهدافو د وروسته کیدو او د غړیو د کشمکشیو لامل شي، نو دغه ورانوونکی تعارض دی. په اداره کې د تعارض د مدیریت موخه یوازې یو توافق ته رسیدل نه دي، بلکې باید هر هغه څه چې بې گټې دي حداقل ته ورسېږي او تعارض باید مدیریت شي. نو موږ هم دلته د تعارض پایلې په لاندې توگه تر بحث او مطالعې لاندې نیسو:

۱. جوړوونکی تعارض: هغه وخت تعارض گټور دی کله چې د پرېکړو د کیفیت د ښه کیدو سبب شي ، افراد او ډلې د خلاقیت او نوښت لوري ته وهڅوي، د کاري گروپونو په غړو کې لیوالتیا رامنځته کوي. په فعاله تعارض کې د دریو مطالبو پایلو ته تمه کیدای شي: الف - توافق ب - پیاوړې اړیکې ج - زده کړه .

الف - توافق: لومړی پوښتنه چې ذهن ته راځي دا ده چې توافق باید په کوم قیمت وشي؟ په ځواب کې باید ووایو چې عادلانه او مساوي توافقات د موافقو تر ټولو ښه ډولونه دي. هغه توافق چې د تعارض یو اړخ فکر کوي چې د ناکامۍ سره مخ شوی دی او یا هم د ناوړه گټې اخیستنې سره مخ شوی دی، نو دا توافق د راتلونکو تعارضونو اساس دی.

ب ـ پیاوړي اړیکې: ښې او عادلانه موافقتنامې د خواوو ترمنځ د نیکمرغۍ او باور د پل حیثیت لري او د دوی ترمنځ اړیکې پیاوړې کوي. د دې تر څنګ ډېر احتمال شته چې د تعارض ښکېلې خواوې به په خپلو تړونونو ولاړې وي که دوی پر یو بل باور وکړي او خپلې ښې اړیکې پراخې کړي.
ج ـ زده کړه: ګټور تعارض د اړخونو ترمنځ د ځان په اړه پوهاوی زیاتوي او د تخلیقي ستونزو حل ممکنه کوي. د تعارض بریالی مدیریت په عمده توګه د تمرین له لارې زده کېږي. د تعارض د مدیریت په مفکورو او روشونو پوهیدل لومړی ګام دی، مګر دا د عملي تمرین ځای نه نیسي. د عملي روزنې لپاره هېڅ بدیل نشته، په نننۍ تعارضي نړۍ کې د تعارض د مدیریت لپاره ډېر فرصتونه شتون لري.
۲ . ورانوونکی تعارض: د تعارض ویجاړونکې پایلې په عمومي ډول د ډلې یا سازمان په فعالیت باندې پېژندل کېږي. د بېلګې په توګه، بې کنټروله مخالفت د ناخوښۍ سبب ګرځي او عادي اړیکو ته زیان رسوي او په پای کې د ډلې د تخریب لامل ګرځي یا سخت تعارضونه د ډلې فعالیتونه په ټپه دروي او د ډلو بقا له ګواښ سره مخ کوي څېړنې ښیي چې د شدیدو ښکاره او زیانمو تعارضونو د ګټورتوب احتمال کم دی او د ورانوونکو تعارضونو برخه ګټل کیدای شي.

د تعارض د ورانوالي دلایل

دلته یو لړ دلایل شتون لري چې د هغې په پایله کې تعارض یو مخرب تعارض ګڼل کېږي، چې په لاندې توګه دي:

- ✓ رقابتي اهداف
- ✓ ناسم برداشتونه او وړاندوینې
- ✓ په احساساتو کې راګیریدل
- ✓ د اړیکو کمښت
- ✓ سخت دریځ نیونه
- ✓ د یو ځای کارکولو پر ځای مقاومت رامنځته کېږي
- ✓ ځینې افرادو د ناکامۍ احساس کوي
- ✓ کله چې د دندو تغییرات زیاتېږي

یو بل عامل چې باید په پام کې ونیول شي، د جوړونکو تعارضونو په شتون کې د ډله ییز فعالیت ډول دی. هرځومره هغه مسئلې چې کاري ډلې ورسره معامله کوي پلان شوي نه وي او نوښت ته اړتیا لري، د ډلې دننه تعارض به ډېر جوړونکی وي. مګر هغه ډلې چې په بشپړ ډول پلان شوي فعالیتونه ترسره کوي د جوړونکي تعارض څخه کار نه اخلي (Robbins, 1989, p.379).

د تعارض مدیریت

د تعارض د مدیریت په وړاندې دوامداره ننګونه لکه څنګه چې مخکې تشریح شوه داده چې تعارض ډېرې مخونه لري او د تعارض حل د مدیرانو په غاړه دی ځکه چې د سازماني اهدافو ترلاسه کولو

مسولیت ورسره دی. اوس د ګټورو او بې ګټې تعارضونو د ګټور مدیریت په اړه بحث کوو او په دې برخه کې د ګټور تعارض د رامنځته کولو ځرنګوالی او د هغې شرایط، د بې ګټې تعارض د مخنیوي ځرنګوالی، ځنګه منځګړیتوب په اغېزمن ډول د تعارض په وړاندې واقع کېږي او په دې برخه کې د ځېړنو ځیني موندنې د تعارض په اړه تر بحث او مطالعې لاندې نیسو:

لومړی : د سازمان جامد حالت

ځیني وختونه مدیران په داسې شرایطو کې واقع کېږي چې د تعارض د زیاتوالي په صورت کې د دوی د برخې فعالیت ښه شي، ځکه چې د ګټورو او بې ګټو تعارضونو ترمنځ هېڅ روښانه او معین سرحد شتون نه لري(Robbins, 1993, p.455).

دویم: د ګټورو تعارضونو رامنځته کول

د ګټور تعارض د رامنځته کولو لپاره لومړی ګام په سازمان کې فرهنګ ته تغییر ورکول دي، چې د لاس لاندې افرادو ته داسې پیغام ورکړل شي، چې تعارض په سازمان کې د حمایت ځخه برخمن دی او داسې فرهنګ ایجاد شي چې افراد کولای شي خپل مخالف عقاید او نظریات پرته له کومې وېرې ښکاره کړي، نو د سامان مدیریت کولای شي نوي فکرونه وپېژني او له هغو ځخه په خپلو پرېکړو کې استفاده وکړي. کله ناکله پرېکړه کوونکې ډلې او کمیټې د طرز العملونو او توضیحاتو تر تاثیر لاندې راځي چې بیا د پام وړ پرمختګ نشي کولای. په داسې حالت کې د ګټور تعارض رامنځته کول په پوره هدایتي شکل سره یو ځل بیا د نوښتونو د رامنځته کیدو سبب کېږي. مدیران اساساً دوه انتخابونه لري: دوی کولای شي اور ولګوي چې په طبیعي توګه د تعارض لامل کېږي، مګر دا طریقه د اعتبار وړ نه ده. بله لاره د پلان شویو تعارضونو د میتودونو کارول دي. په دې برخه کې کارپوهان پلان شوی تعارض په لاندې ډول تعریفوي: هغه تعارض چې د مدیرانو شخصي احساساتو ته له پام کولو پرته د مختلفو انتخابونو د پیدایښت لامل کېږي پلان شوی تعارض بلل کېږي (Coiser R.A.,1990, p.71).

د دې مېتودونو د بریالیتوب رمز دادی چې د شخصي غوره توبونو یا سیاسي ګټو پر ځای، د موجوده حقایقو پر بنسټ د نظریاتو د دفاع کولو یا نیوکې کولو لپاره د خلکو مجبورول دي. دا کار منظم رول ته اړتیا لري. د ګټور تعارض د رامنځته کولو هغه طریقې چې په عمل کې اغیزمنې ثابتې شوې دي عبارت دي له: انتقادي طریقه (شرمناکه)، د مناظرې طریقه (تنازع) (Kotter J.P., 1996, p.168).

لومړی: انتقادي طریقه: د دې طریقې نوم په تېرو وختونو کې د رومن کاتولیک کلیساوو د دودیز عمل ځخه اخیستل شوی. کله چې به د یو چا نوم مقدساتو ته د ودې لپاره د عالي شورا مخې ته کېښودل شو

نو دا خورا اړینه وه چې دا ډاډ ترلاسه شي چې هغه پاکه سابقه لري. په پایله کې به ددغه سابقې د پیدا کولو لپاره یو کس د "منتقد" په توګه دنده درلوده چې د هغه د حرمت په اړه ټول ممکنه اعتراضونه کشف او روښانه کړي. په اوسنیو سازمانونو کې هم یو شخص یا ډله د منتقد دنده په غاړه لري(Woodward, 1999, p.65).

دویم: د مناظرې طریقه: دا طریقه هم لکه د انتقادي مېتود په څېر د وخت نیوونکې ده، د پلان شویو تعارضونو د رامنځته کولو دا ځانګړې طریقه په لرغوني یونان کې د فلسفي ښوونځي ته رسېږي. افلاطون او د هغه پیروانو به هڅه کوله چې د مخالفو دریځونو په کشفولو سره حقیقت ومومي، چې دې ته به یې (تیسس او انټي تیسس) ویل. دا هغه سیستم دی چې د هغې په مرسته د ډېری هېوادونو قضات خلک د مخالفو نظرونو له مخې ګناهکاره یا بې ګناه ګڼي. د مخالفو نظرونو په اړه دا طریقه یو منظم بحث ته اړتیا لري (Katzenstien,1991, p.317).

د کاري تعارض په رامنځته کولو کې د دغو دوو طریقو اغېزمنتوب یو له بل سره په پرتله کولو کې ځینې شرایط لري، د پرېکړې کولو ډلې د هغو ډلو په پرتله چې د انتقادي یا د مناظرې د طریقو په کارولو سره نظرونو ته د رسیدو هڅه کوي، د غوره کیفیت پرېکړې ترلاسه کوي. د یوې وروستۍ تجربې څخه معلومېږي هغه ډلې چې انتقادي طریقه یې کارولې ډېر احتمالي حلونه یې وړاندې کړي دي او د ستونزو لپاره یې غوره سپارښتنې درلودې، نسبت هغو ډلو ته چې د مناظرې طریقه یې کارولې (Schweiger, 2004, p. 745). د دې ګډو پایلو له مخې مدیران کولای شي چې د سازمان حالت بېرته جامد حالت ته راوګرځوي نو ددغه دوو طریقو څخه د هرې یوې څخه کار واخلي ، انفرادي غوره توبونه او د رول تجربه کیدای شي چې د یوې کړنلارې په غوره کولو کې پرېکړه کوونکي عوامل وي. مهم فکتور دا دی که چېرته اړتیا وي نو ګټور تعارض په ګټوره توګه رامنځته کیدای شي، لکه کله چې د خطر رامنځته کېدل ړانده وي یا د ډلې فکر زیات وي (Kreitner, 2004, p. 499)

څلورم: د بې ګټې یا منفي تعارض د مدیریت مختلف سبکونه

خلک د منفي تعارض په مدیریت کې مختلف سبکونه کاروي. په دې چوکاټ کې د همکارۍ د دوو ابعادو پر بنسټ (هغه درجې چې د تعارض یو اړخ د بل لوري د غوښتنو د پوره کولو لپاره هڅه کوي) او قاطعیت (هغې درجې چې د تعارض یو اړخ د خپلو غوښتنو د ترلاسه کولو لپاره هڅه کوي) د منفي تعارض د مدیریت لپار پنځه سبکونه توپیر شوي دي (Thomas Kenneth W., 1976, p.899-900) دلته هر یو سبک په جلا جلا توګه تر بحث او مطالعې لاندې نیسو:

لومړی: سیالي (زور او سلطه)

سیالي د سیال له مداخلې پرته د یوې موخې د ترلاسه کولو لپاره مشروع هڅې ته ویل کېږي، کله چې یو څوک هڅه کوي چې خپل اهداف ترلاسه کړي یا خپلې گټې زیاتې کړي پرته له دې چې د تعارض په بل اړخ کې د هغې اغیزه په پام کې ونیسي نو سیالي کوي ترڅو خپله واکمني زیاته کړي. دغه سبک هغه وخت مطرح کېږي چې کله اړخونو ته هدف له اړیکو څخه زیات مهم وي. ددغه سبک د درلودونکي اړخ مقابل اړخ ته د نرمښت سبک کاروي. د دې ډول تعارض حل کول په رسمي ډلو یا یوه اداره کې د گټلو او بایللو پر بنسټ ډېری وختونه د هغو یو رسمي چارواکي د واک په کارولو سره ترسره کېږي چې د تعارض د اړخونو سرپرستي په غاړه لري. او د تعارض هر اړخ هڅه کوي چې تعارض د هغه په گټه حل شي ، دا سبک ډېری وختونه د "ځواکمن" په نوم یادېږي. دا سبک به هغه وخت مناسب وي چې یوه ناخوښه حللاره باید پلې شي یا مسئله جزوي وي یا هم ټاکل شوې نیټه نږدې وي. د واکمنۍ سبک په آزاده او مشترکه ساحه کې نامناسب دی. د واکمنۍ سبک اصلي گټه د هغې سرعت دی او اصلي زیان یې د کارمندانو ترمنځ نارضایتي رامنځته کول دي(Robbins, 1989, p.376).

دویم: د باور پر بنسټ همکاري

کله چې د تعارض اړخونه په بشپړ ډول دې ته لیواله وي چې په تعارض کې د ښکیلو ټولو اړخونو گټې تأمین شي ، نو ویل کېږي چې دلته همکاري شتون لري. له دغه سبک څخه هغه وخت استفاده کېږي چې کله اړخونو ته اهداف او اړیکې دواړه مهمې وي. همدا شان دغه سبک نظر نورو سبکونو ته ډېر زیات مفید دی. د اعتماد پر بنسټ په همکارۍ کې د تعارض د ښکېلو خواوو چلند د مختلفو نظرونو د جوړجاړي پر ځای د ستونزو په حل او د اختلافاتو د روښانه کولو پر بنسټ ولاړ وي. د تعارض اړخونه ټول ممکن انتخابونه څېړي او په مختلفو نقطو کې ورته والی او توپیرونه په تفصیل سره پلټي، ترڅو د دوی لاملونه په بشپړ ډول روښانه شي، په دې دلیل چې وروستی حل به د ټولو اړخونو په گټه وي، نو د باور پر بنسټ د همکارۍ سبک څخه استفاده کوي. دا طریقه د پیچلو مسایلو لپاره چې د سوء تفاهم سره تړاو لري مناسبه ده ؛ مگر دا طریقه د هغو تعارضونو د حل لپاره مناسبه نه ده چې، د نظامونو په ارزښتي سیستمونو کې ریښې لري. د دې سبک اصلي گټه د هغې دوامدار اغیزه ده؛ ځکه چې یوازې د دې پر ځای چې د تعارض نښې مسایلو ته وغځوي زیربنا تادیه کوي. د دې سبک اصلي زیان دا دی چې دا ډېر وخت ضایع کوي(Kabanoof, 1991, p. 377).

درېیم: پرهېز یا مخنیوی

هغه وخت چې یو څوک د تعارض شتون تشخیصوي مگر په منفي یا بې گټې توگه شاته ځي یا په مسئله باندې فشار وي ویل کېږي چې د مخنیوي سبک یې غوره کړی دی. له دغه سبک څخه هغه وخت

استفاده کېږي چې کله اړخونو ته اهداف او اړیکې دواړه مهم نه وي. بې تفاوته کیدل یا ښکاره اختلافاتو ته نه لیوالتیا کولای شي، د شاته تګ لامل شي، په دې صورت کې د تعارض د ښکېلو اړخونو په خپل منځ کې فزیکي جلاوالی رامنځته کېږي او هر یو د خپل ځان لپاره داسې سیمه ټاکي چې له بلې سیمې سره توپیر ولري. که چیرې شاته تګ ممکن نه وي یا مطلوب نه وي، خلک نشي کولای خپل اختلاف څرګند کړي. کله چې د یوې ډلې له غړیو وغوښتل شي چې یو له بل سره اړیکه ونیسي په دې خاطر چې د دوی کار سره تړلی دی نو د وتلو پر ځای د تعارض سرکوب رامنځته کېږي. د دې سبک اصلي ګټه دا ده چې په مبهم یا څرګند حالت کې یو سړی د وضعیت د روښانه کولو او یا پرېکړې کولو لپاره کافي وخت لري او اصلي ضعف یې دا دی چې دا لنډ مهاله اغېزه لري او له بنسټیزو مسایلو سره مقابله نه کوي. دا سبک د تاو تریخوالي څخه کرکه څرګندوي او په تعارض کې اختلاف یا بې طرفي له پامه غورځوي او شخص پرېکړه کوي، چې تر هغه وخته لرې پاتي شي، ترڅو تعارض پخپله حل شي. لکه څرنګه چې د مهمو مسایلو له پامه غورځول د نورو د ناکامۍ لامل کېږي، په خپلمنځي اړیکو کې د دې سبک دوامداره کارول معمولاً د دې لامل شي چې نور خلک په منفي ډول ارزونه وکړي (Kreitner, 2004, p.500).

څلورم: نرمښت یا تېریدل

دا هغه سبک دی چې د تعارض یو اړخ غواړي، بل اړخ ارام کړي او په خپلو ګټو باندې د نورو ګټې مخکې کړي، ترڅو اړیکې یې وساتل شي. په حقیقت کې د تعارض یو اړخ له خپلو ګټو تېریږي او خپلې ګټې له پامه غورځوي، ترڅو هغه بل اړخ خپلو هیلو ته ورسېږي ، لکه د مېړه او میرمنې ترمنځ تعارض چې په دغو تعارض کې دغه سبک ډېر کاریږي. د نرمښت سبک کیدای شي د اوږدې مودې د ستراتیژۍ یا د عاجزانه عمل څرګندوی وي ترڅو نور خلک همکارۍ یا د نورو غوښتنو ته تسلیمیدو ته وهڅول شي. دا سبک معمولاً د نورو لخوا په ښه توګه ارزول کېږي، مګر په ورته وخت کې دا د ضعیف شخصیت او تسلیم شوي روح نښه ګڼل کیدای شي. د دې طرز اصلي ګټه دا ده چې دا همکاري ته هڅول کوي او اصلي زیان یې د تعارض لنډ مهاله حل او د تعارض د بنسټیز حل نشتوالی دی، دا سبک د وخیمو او پیچلو مسایلو د حل لپاره مناسب نه دی خو که د امتیاز لاسته راوړل وروباندې کیدای شي بیا مناسب دی (Rahim,1992, p. 84).

پنځم: پخلاینه یا روغه جوړه

کله چې د تعارض هر اړخ باید یو څه له لاسه ورکړي او یو څه لاسته راوړي نو مشارکت رامنځته کېږي او روغې جوړې ته لار هوارېږي. په روغه جوړه کې ښکاره ګټونکي او بایلونکي نه وي مګر یو ډول مشارکت ترسره کېږي. یو اړخ کولای شي د هغه څه د جبران لپاره چې بل اړخ یې له لاسه ورکوي یو بل څه چې هغه ته ارزښتناک وي ورکړي. په صنعتي واحدونو کې د مدیریت او د کارګرانو د اتحادیو ترمنځ مذاکره د داسې حالت استازیتوب کوي چې په هغه کې د جوړجاړي طرز په کارولو سره د کارګر په

معاش باندې په قرارداد کې موافقه کېږي. هغه څوک چې له نورو سره جوړجاړی کوي مثبت ارزول کېږي؛ ځکه چې هغه یو داسې شخص ګڼل کېږي چې د همکارۍ روحیه لري او په حقیقت کې د تعارض سره معامله کوي او په راتلونکي کې د ښو اړیکو په ساتلو کې مرسته کوي. ځکه چې د تعارض اړخونه ممکن د اصلي مسایلو پر ځای په راپورته شویو مسایلو باندې جوړجاړی وکړي، هغه مسایل چې په تعارض کې لومړی راپورته کېږي اکثراً اصلي مسایل نه وي. له همدې امله د وخت څخه مخکې جوړجاړی د اصلي مسایلو د بشپړ تشخیص او او موندلو مخه نیسي، د بېلګې په توګه کله چې زده کوونکي د استاد سره یو درس شریکوي چې مواد یې ستونزمن او ننګونکي دي او پوهیدل ورباندې نه کېږي، د زده کوونکو دغه هڅه ممکن د نمرو ترلاسه کولو لپاره وي. بله خبره دا ده چې د لومړني وړاندیز منل آسانه دي، نسبت د داسې انتخابونو پیداکولو ته چې هر اړخ ته د منلو وړ وي. د دې سبک اصلي ګټه داده چې په دیموکراتیک بهیر کې هېڅ زیان نه لري، مګر په ورته وخت کې دا سبک د تعارض لنډ مهاله حل ګڼل کېږي چې کولای شي د ستونزې بنسټیز حل ګډوډ کړي (Kreitner, 2004, p.500).

ځلورم مبحث: د تعارض د مدیریت د مختلفو سبکونو اغېزمنتوب

په ټولو حالاتو کې د تعارض د مدیریت له سبکونو څخه هر یو هم اغېزمن نه دی. څېړنې ښیي چې هر سړی په خپله طریقه کې د تعارض د مدیریت لپاره مخکینۍ مفکورې لري. یا په بل عبارت هرڅوک د تعارض د مدیریت سبک غوره کوي. د هر چا د تعارض د مدیریت سبک د هغه د شخصیت ځانګړتیاوو او افکارو د ترکیب له مخې پیش بیني کیدای شي، له همدې امله ځینې په دې باور دي چې د هرچا د تعارض د مدیریت سبک ثابت دی او دا نه شو ویلای چې د تعارض د مدیریت پنځه سبکونه د وضعیت له مخې اختیاري دي. هر وضعیت ته په کتو سره د هغې څخه استفاده کېږي (Sternberg, 1984, p.115).

بریالي او د عالي فعالیت لرونکي افراد د تعارض په مدیریت کې د باور پر بنسټ د همکارۍ سبک ډېر کاروي. د همکارۍ د سبک کارول د تعارض د رغنده کارونې نښه ګڼل کېږي. په داسې حال کې چې د تعارض په مدیریت کې د زور او پرهیز د سبکونو کارول منفي اغېزې لري او دا د تعارض د غیر رغنده کارونې نښه ده. نرمښت او د روغې جوړې سبکونه مختلفې اغېزې په خپل ځای پرېږدي (Hellriegel and others, 1998, p.378).

پایله

هره پدیده نابېره نه رامنځته کېږي، بلکې له ځان سره ځینې مخکې او وروسته مراحل لري. تعارض هم یوه داسې پدیده ده چې رامنځته کېدل یې نابېره نه دي، بلکې په لومړي سر کې یو لړ شرایط رامنځته کېږي، وروسته ښکاره کېږي همداسې مخته ځي چې پایله یې په تعارض باندې منجر کېږي. هغه مرحلې چې په ترڅ کې یې ډېری تعارضونه رامنځته کېږي عبارت ده د تعارض له پروسې څخه ده. چې مراحل یې عبارت دي له: بالقوه مخالفتونه، د تعارض ښکاره کېدل ، چلند او پایله. دلته یو لړ دلایل شتون لري چې د هغې په پایله کې تعارض یو مخرب تعارض ګڼل کېږي، چې په لاندې توګه دي: رقابتي اهداف، ناسم برداشتونه او وړاندوینې، په احساساتو کې ګیرېدل، د اړیکو کمښت او داسې نور..... ځینې وختونه مدیران په داسې شرایطو کې واقع کېږي، چې د تعارض د زیاتوالي په صورت کې د دوی د برخې فعالیت ښه شي ځکه چې د ګټورو او بې ګټو تعارضونو ترمنځ هیڅ روښانه او معین سرحد شتون نلري. د ګټور تعارض د رامنځته کولو هغه طریقې چې په عمل کې اغېزمنې ثابتې شوې دي عبارت دي له: انتقادي طریقه (شرمناکه)، د مناظرې طریقه (تنازع). یو څېړونکی د سازماني پراختیا یوه تیوري وړاندې کوي چې د بحرانونو په تشخیص او اداره کولو کې ګټوره ده، نوموړی وایي چې وده کوونکي سازمانونه نسبتاً د آرامو پنځه دورو څخه تیرېږي چې هره دوره یې د بحران او انقلاب د دورې لامل کېږي. خلک د منفي تعارض په مدیریت کې مختلف سبکونه کاروي خو هغه سبکونه چې ډېر کارېږي عبارت دي له سیالي، د باور پر بنسټ همکاري، نرمښت، پرهېز او پخلاینې څخه. په ټولو حالاتو کې د تعارض د مدیریت له سبکونو څخه هر یو هم اغېزمن نه دی. څېړنې ښیي چې هر سړی په خپله طریقه کې د تعارض د مدیریت لپاره مخکینی مفکورې لري. یا په بل عبارت هرڅوک د تعارض د مدیریت سبک غوره کوي. د هر چا د تعارض د مدیریت سبک د هغه د شخصیت د ځانګړتیاوو او افکارو د ترکیب له مخې پیش بینې کیدای شي، له همدې امله ځینې په دې باور دي چې د هرچا د تعارض د مدیریت سبک ثابت دی او دا نه شو ویلای چې د تعارض د مدیریت پنځه سبکونه د وضعیت له مخې اختیاري دي. هر وضعیت ته په کتو سره له هغې څخه استفاده کېږي.

وړاندیزونه

1. د تعارض د ابتدایي نښو په پېژندنه تمرکز: ادارت دې د تعارض د رامنځته کېدو د ابتدایي نښو (لکه د اړیکو خرابوالی، د ګټو تضاد، او د کارکوونکو ترمنځ اختلافات) د پېژندلو لپاره ځانګړې سیستماتیکې لارې چارې جوړې کړي. دا به ادارو ته اجازه ورکړي چې د ستونزو د پراختیا څخه وړاندې مداخله وکړي.

2. د تعارض د فرهنګي او سازماني عوامل څېړنه: ادرات او مدیریان دې تعارض د رامنځته کېدو په فرهنګي او سازماني عواملو تمرکز وکړي، ځکه چې کلتوري توپیرونه او سازماني جوړښتونه د تعارض د شدت او ډولونو په ټاکلو کې مهم رول لوبوي.
3. د تعارض مدیریت لپاره تطبیقي ستراتیژۍ: ادارو ته وړاندیز کېږي چې د تعارض د مدیریت لپاره تطبیقي ستراتیژۍ (لکه د خبرو اترو، منځګړیتوب، او همکارۍ پراختیا) جوړې او عملي کړي. د دې لپاره د مختلفو ادارو تجربې او مطالعاتو څخه ګټه اخیستل اړین دي.
4. د مشرتابه رول د تعارض په مدیریت کې: پیشنهاد کېږي چې د ادارو مشران د تعارض د مدیریت په برخه کې وروزل شي، ترڅو د شخړو په حل کې د اغېزمنو او رغنده رولونو ادا کولو وړتیا ولري.
5. د تعارض د رامنځته کېدو د مخنیوي ستراتیژۍ: ادارو ته وړاندیز کېږي چې د تعارض د رامنځته کېدو د مخنیوي لپاره د سازماني کلتور پیاوړتیا ته لومړیتوب ورکړي. د باور، شفافیت، او همکارۍ پر بنسټ د کارکوونکو ترمنځ اړیکې پیاوړې کول د تعارض د مخنیوي لپاره بنسټیزې لازمې دي.
6. د علمي څېړنو زیاتوالي اړتیا: سپارښتنه کېږي چې څېړونکي په اداره کې د تعارض د پروسې او مدیریت په اړه ژورې او اوږدمهاله څېړنې ترسره کړي، ترڅو په دې برخه کې د نوي پوهې او مؤثرو حللارو وړاندیزونه وکړي.

منابع

ستیفن پی. رابینز،(۱۳۸٦ هـ.ش)، Essentials of Organizational Behavior، (مبانی رفتار سازمانی)، ترجمان: پارسائیان ،علی و اعرابی، سید محمد، ایران(تهران)، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

درګاهی. (۱۳۸۷هـ.ش)، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، د بژشکی علوم پوهنتون (تهران).

میرکمالی، سید محمد،(۱۳۷۱هـ.ش)، مدیریت تعارض، مجله دانش مدیریت.

عمید ، حسن. (۱۳۸۳ ه ش) ، فرهنګ عمید، چاپ ۳۰ ، تهران، انتشارات امیر کبیر

Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decision-making. *Academy of Management Executive.*

Filley, A. C. (1995). *Interpersonal conflict resolution.* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1998). *Organizational behavior* (7th ed.). New York, NY: West Publishing Co.

Kabanoff, B. (1991). Equity, power, and conflict. *Academy of Management Review.*

Katzenstein, G. (1996). The debate on structured debate: Toward a unified theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 66(2), 316–332.

Kotter, J. P. (1996, August 5). Kill complacency. *Fortune.*

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (7th ed.). New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.

Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.). New York, NY: Praeger.

Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior* (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experimental effects of dialectical inquiry, devil’s advocacy, and consensus approaches to strategic decision-making. *Academy of Management Journal.*

Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*.

Tjosvold, D., & Poon, M. (1998). Dealing with scarce resources: Open-minded interaction for resolving budget conflicts. *Group & Organization Management*.

Woodward, K. L. (1999, June 21). Sainthood for a pope? *Newsweek.*

The Process and Management of Conflict in Administration

Teaching Assistant Nazir Jan Noori, Shaikh Zayed University, Law and Political Science Faculty, Department of Political Science and Inter National Relations
Email: nazirnoori.a@gmail.com

Abstract
Conflict in organizations is a natural and inseparable process that arises from the complexities of human interactions, thoughts, beliefs, differing interests, goals, and organizational structures. This article examines the process of conflict emergence within organizational frameworks, considering the factors that lead to its occurrence. The various stages of conflict development are scientifically explained, and the organizational impacts of conflict are discussed by highlighting its positive and negative aspects, along with proposing strategies for its management. Furthermore, different models and strategies for conflict management, which aid in resolving and managing disputes, are analyzed and elaborated in detail. The article is based on a library research method, where data from various academic sources have been collected, analyzed, and described. The findings indicate that effective conflict management not only enhances organizational efficiency and productivity but also contributes to fostering innovation, team cohesion, and trust among employees. This research provides valuable academic and practical recommendations for managers, policymakers, and researchers to effectively manage conflict in complex and dynamic environments.

Keywords: Administration, Conflict, Conflict Management, Conflict Processes, Conflict Resolution Strategies.