

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت تعارض و فنون مذاکره»

(درسنامه)

تألیف: نعمت مهدوی راد

پاییز ۱۳۹۲



انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی



سرشناسه: مهدوی راد، نعمت

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تعارض و فنون مذاکره (درسنامه) / تألیف نعمت مهدوی راد

مشخصات نشر: تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، ۱۳۹۲.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۱۹-۰۹-۲

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیا

موضوع: مدیریت تعارض

موضوع: مذاکره

شناسه افزوده: مرکز آموزش مدیریت دولتی

رده کنگره: HD۴۲ / م۸۵م۴۱۳۹۲

رده دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۳

شماره کتابشناسی ملی ۳۲۲۰۸۳۳

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۲

قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال

ناظر محتوا: ایران رادمنش - احمد ذاقلی

ویراستار: ابراهیم همتی

بازخوانی و ویرایش: لیلا مهربانی - زهرا امیرخانی

صفحه آرا: لیلا مهربانی

کارشناس چاپ و نشر: کوروش مقدس

چاپ، فروش و توزیع: دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

مدیریت تعارض و فنون مذاکره

نعمت مهدوی را

دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

تلفن: ۴۲۵۰۱۴۵۲ - ۸۸۸۰۱۸۴۸

وبگاه مرکز: www.smtc.ac.ir

فروشگاه و نمایشگاه کتاب

تهران، خیابان کریمخان زند، استاد نجات الاهی شمالی، شماره ۱۹۸

تلفن: ۴۲۵۰۱۷۵۱ دورنگار: ۸۸۹۰۷۶۰۷

رایانامه: Bookstore@smtc.ac.ir

فهرست مطالب

معرفی در سنامه	۹
پیش‌گفتار	۱۱
فصل ۱: مفاهیم و ابعاد تعارض	۱۳
مقدمه	۱۵
۱-۱. تعریف تعارض	۱۵
۲-۱. ابعاد وقوع تعارض	۱۸
۳-۱. انواع تعارض	۲۰
۴-۱. درجات تعارض	۲۰
۵-۱. سیر تحول در نظریه‌های مربوط به ایجاد تعارض	۲۳
۱-۵-۱. مکتب کلاسیک	۲۳
۲-۵-۱. مکتب روابط انسانی	۲۴
۳-۵-۱. مکتب تعامل‌گرا	۲۵
۶-۶. شکل‌گیری تعارض	۲۵
۷-۶. فرایند تعارض	۲۸
۸-۱. ویژگی‌های میان‌فرهنگی تعارض	۲۹
جمع‌بندی و خلاصه	۳۳
برای مطالعه بیشتر	۳۳
فصل ۲: سطوح تعارض در سازمان	۳۵
مقدمه	۳۷

۳۷	۱-۲. تعارض درون فردی
۳۹	۲-۲. تعارض میان فردی
۴۲	۳-۲. تعارض درون گروهی
۴۴	۴-۲. تعارض میان گروهی
۴۶	۵-۲. تعارض میان سازمانی
۴۶	۶-۲. تعارض فرد با سازمان
۴۷	۷-۲. تعارض در امور اجتماعی و بین المللی
۵۴	جمع بندی و خلاصه
۵۴	برای مطالعه بیشتر
۵۷	فصل ۳: علل ایجاد و آثار تعارض
۵۹	مقدمه
۵۹	۱-۳. علل ایجاد تعارض
۵۹	۱-۱-۳. عوامل ساختاری
۶۴	۲-۱-۳. عوامل مرتبط با روابط مراوده ای
۶۷	۲-۳. آثار تعارض
۶۸	۱-۲-۳. تعارض مثبت (کارکردی)
۶۹	۲-۲-۳. روش های ایجاد تعارض مثبت
۷۲	۳-۲-۳. تعارض منفی (غیرکارکردی)
۷۵	۳-۳. توصیه های کاربردی
۷۷	برای مطالعه بیشتر
۷۹	فصل ۴: مدیریت تعارض
۸۱	مقدمه
۸۱	۱-۴. سطح مطلوب تعارض
۸۴	۲-۴. روش های مدیریت تعارض
۸۴	۱-۲-۴. روش مدیریت غیرمستقیم تعارض

۲-۲-۴. روش مدیریت مستقیم تعارض	۸۵
۳-۴. مقایسه راهبردهای تعارض و مذاکره	۹۶
۴-۴. عوامل دشوارکننده مدیریت تعارض	۹۸
۵-۴. توصیه‌های کاربردی برای رفع تعارض	۹۹
جمع‌بندی و خلاصه	۱۰۱
برای مطالعه بیشتر	۱۰۱
فصل ۵: تعارض از منظر اسلام	۱۰۳
مقدمه	۱۰۵
۱-۵. نگرش اسلام به تعارض	۱۰۵
۱-۱-۵. دیدگاه منفی به ایجاد تعارض	۱۰۵
۲-۱-۵. دیدگاه مثبت به ایجاد تعارض	۱۰۸
۲-۵. «تعارض» در حکومت نبوی	۱۰۹
۳-۵. تعارض در حکومت علی (ع)	۱۱۶
۴-۵. «تعارض» در حکومت امام حسن (ع)	۱۲۱
۵-۵. تعارض از منظر امام خمینی (ره)	۱۲۳
۱-۵-۵. سطوح تعارض از منظر امام (ره)	۱۲۴
۲-۵-۵. استراتژی‌های مدیریت تعارض	۱۲۴
جمع‌بندی و خلاصه	۱۲۷
برای مطالعه بیشتر	۱۲۷
فصل ۶: فنون مذاکره	۱۲۹
مقدمه	۱۳۱
۱-۶. تعریف مذاکره	۱۳۱
۲-۶. آمادگی برای مذاکره	۱۳۴
۳-۶. استراتژی مذاکره	۱۳۷
۴-۶. روش مذاکره	۱۴۰

۱۴۴.....	۵-۶. تاکتیک‌های مذاکره.....
۱۶۱.....	۶-۶. توصیه‌های کاربردی.....
۱۶۲.....	جمع‌بندی و خلاصه.....
۱۶۲.....	برای مطالعه بیشتر.....
۱۶۵.....	پیوست.....
۱۶۵.....	پرسشنامه مدیریت تعارض.....
۱۷۱.....	نمونه سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....
۱۸۳.....	کلید سؤال‌های چهارگزینه‌ای.....
۱۸۵.....	نمونه سؤال‌های تشریحی.....
۱۸۹.....	منابع و مآخذ.....
۱۸۹.....	الف) منابع فارسی.....
۱۹۴.....	ب) منابع لاتین.....

معرفی درسنامه

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور به دستگاه های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳. براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش های مدیران به آموزش هایی اطلاق می شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه ای مدیران در زمینه های بهبود نگرش و بصیرت افزایی و توسعه مهارت های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت های جدید است.

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ کی مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

به منظور تحقق اهداف پیش گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

درسنامه حاضر، منبع آموزشی دوره «مدیریت تعارض و فنون مذاکره»، از مجموعه دوره‌های تربیت مدیر سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به سفارش این دفتر تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادات و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این درسنامه و تدوین دیگر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری کنند.

دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش

مرکز آموزش مدیریت دولتی

پیش گفتار

سازمان‌ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند دیگر نهادها از افراد تشکیل شده‌اند و آنچه امروز به اجماع صاحب نظران رسیده، نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده سازمان‌هاست. به عبارت دیگر سازمان‌ها بدون انسان توان غلبه بر مشکلات را ندارند و البته افراد در سازمان‌ها برای کسب قدرت و منافع با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و همین امر بین آن‌ها اختلاف عقیده و ارزش‌گذاری به وجود می‌آورد و تعارض را در سازمان ایجاد می‌کند. یدین ترتیب تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی اجتماعی محسوب می‌شود.

اغلب افراد با شنیدن واژه تعارض، رفتارهای خشونت‌آمیز، جنگ و زدوخورد در ذهن‌شان. خطوط می‌کند؛ در حالی که این وضعیت‌ها، افراطی‌ترین اشکال آشکار و بارز تعارض محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، منازعه، ضرورتاً در نوعی رفتار خشونت‌آمیز ظاهر نمی‌شود، بلکه ممکن است با استفاده از ابزارهای ظریف سیاسی، اقتصادی، روانی و اجتماعی صورت پذیرد. منازعه، پدیده‌ای جهان‌شمول است و مدام در درون و میان جوامع رخ می‌دهد و لزوماً پدیده‌ای همیشگی و دارای شدت یکسان نیست.

اگر مدیران سطوح مختلف مدیریتی به ماهیت و ویژگی‌ها و علل بروز تعارض و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن به طور علمی شناخت پیدا کنند، به نحو مطلوب می‌توانند آن را هدایت کنند؛ در این صورت تعارض را نه تهدید، بلکه فرصتی برای تغییر در روابط و رشد شخصیت فرد و پویایی و بالندگی سازمان به کار می‌گیرند.

بنابراین با توجه به اینکه مدیران نزدیک به یک‌چهارم از وقت خویش را صرف حل و فصل تعارض می‌کنند، با شناخت علمی نسبت به این موضوع قادر خواهند بود:

- ماهیت و موقعیت‌های تعارض را شناسایی کنند.
- علل بروز یا تشدید تعارض را تشخیص دهند و کنترل کنند.
- تعارض‌ها را پیش‌بینی و از بروز تعارض زیان‌بار جلوگیری کنند.
- برحسب نوع، ماهیت و شرایط برای حل تعارض، راهبرد مناسب انتخاب و به کار گیرند.

یکی از راه‌های ارتباطی حل تعارض، مذاکره با اشخاص است که برای دستیابی به موفقیت باید با برنامه‌ریزی، راهبردها، روش‌ها و تاکتیک‌های مذاکره، آشنایی داشت. با توجه به گستردگی مفاهیم تعارض و مذاکره، تلاش شده است تا حد امکان این موضوع را پوشش داد.

همچنین نویسنده لازم می‌داند از زحمات مدیران و کارشناسان محترم دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش، سرکار خاتم ایران رادمنش، جناب آقای احمد ذاقلی، جناب آقای ابراهیم همتی و سرکار خانم‌ها لیلا مهربانی و زهرا امیرخانی، کمال تشکر و قدردانی را به عمل آورد.

در خاتمه موجب امتنان خواهد بود که خوانندگان این اثر با بیان انتقادهای، پیشنهادها و دیدگاه‌های تکمیلی خود، نویسنده^۱ را در اعتلای این اثر یاری فرمایند.

با تشکر

نعمت مهدوی‌راد