

# رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۱۶

مجتبی برومند\*، محمدرضا کوثر نشان\*\*، بهمن غلامی\*\*\*

## چکیده:

بی‌شک توانایی اداره و کنترل پدیده‌ی تعارض در سازمان از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران بدان نیاز دارند. امروزه تعارض و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است؛ این امر به دلیل تعارض مخرب درون سازمان است که موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان و به هدر رفتن سرمایه‌ی انسانی و فیزیکی می‌شود. تحقیقات مختلفی نشان داده‌اند که مدیریت و حل تعارض در سازمان نیازمند یک محیط دوستانه و مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و افزایش عدالت سازمانی است. در این مقاله سعی شده است تا با مرور تحقیقات مرتبط، تأثیر عدالت سازمانی بر سبک حل تعارض در سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. پنج سبک حل تعارض اصلی که مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از: رقابت، اجتناب، مصالحه، انطباق (مدارا) و مشارکت. از مطالعات بررسی شده این نتیجه‌گیری حاصل می‌شود که مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت دارند بیشتر از سبک حل تعارض مشارکت استفاده می‌کنند. برعکس، مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت ندارند از سبک‌های حل تعارض رقابت، اجتناب و انطباق پذیر استفاده می‌کنند.

## کلید واژه‌ها:

عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، تعارض، سبک حل تعارض.

\*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و کارمند دانشگاه پیام نور

**مقدمه:**

رهبران به دنبال ایجاد جو و نظام‌هایی در سازمان هستند که اعضای سازمان، آن‌ها را منصفانه و عادلانه درک کنند. در سازمانی که اخلاق و عدالت<sup>۱</sup> رعایت می‌شود، تصمیماتی که رهبران اتخاذ می‌کنند باید منجر به رفتار منصفانه با کارکنان شده به طوری که سلامتی و رفاه آنان را منعکس کند. پرداختن به مسائل عدالت و رفتار عادلانه با افراد، بخش اصلی و حیاتی راهبرد و فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان است.

از سوی دیگر، تعارض<sup>۲</sup> در سازمان هرگز از بین نمی‌رود؛ اگر چه در بسیاری از موارد، تعارض می‌تواند سازنده باشد، ولی اگر عدالت و انصاف در سازمان رعایت نشود تعارض می‌تواند بسیار مضر و مخرب باشد. صرف‌نظر از پیامدها و نتایجش، تعارض می‌تواند هزینه‌های عاطفی زیادی به وجود آورد. حتی پس از مدت‌های طولانی از حل شدن تعارض، این اثرات عاطفی باقی خواهند ماند. فرد یا گروهی که خود را بازنده می‌بیند ممکن است به رقیب طرف مقابل تبدیل یا همیشه خود را به دلیل از دست‌دادن آن موقعیت، مورد سرزنش قرار دهد. اگر توجه صحیحی به عدالت سازمانی شود، این اثرات عاطفی پس از تعارض می‌تواند کاهش یافته و یا حذف شوند. در این مقاله پس از تعریف مفاهیم عدالت و تعارض، رابطه‌ی این دو با هم مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

**عدالت در سازمان**

برخی از صاحب‌نظران نظریه‌ی برابری<sup>۳</sup> را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه‌ی درآمدها میان انسان‌ها، برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه‌ی برابری بر این نکته تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند؛ اگر افراد احساس کنند با آن‌ها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خود برقرار سازند. از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسأله «احساس بی‌عدالتی» از راه‌حل‌های موقت استفاده می‌کنند، با مشکلات جدی مواجه خواهند شد (رضائیان، ۱۳۸۴).

1. Justice

2. Conflict

3. Equity Theory

گسترش نقش نظریه‌ی برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتار کارکنان در دهه‌ی ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد. عدالت در سازمان یا عدالت سازمانی<sup>۱</sup> بیان‌گر ادراک کارکنان از رفتار منصفانه سازمان است (Wong et al., 2006). مطالعه و بررسی عدالت در سازمان، به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> و عدالت مرادده‌ای (تعاملی)<sup>۴</sup> منجر گردید. در زیر به توضیح مختصری از این سه نوع عدالت، می‌پردازیم:

**الف) عدالت توزیعی:** عدالت توزیعی به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که برای کارکنان در پی دارد اشاره می‌کند. این نوع عدالت سازمانی، ریشه در نظریه‌ی برابری آدامز<sup>۵</sup> (۱۹۶۵) دارد. در این نظریه، به نحوه‌ی پاسخ‌دهی افراد نسبت به مداخله‌ها و رفتارهای ناعادلانه‌ی مدیران و سرپرستان در توزیع امکانات و پاداش‌ها توجه دارد.

**ب) عدالت رویه‌ای:** عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. در این‌جا این سؤال مطرح می‌شود که آیا ممکن است کارمندی که نسبت به دیگران پاداش کمتری دریافت کرده است، به‌هیچ وجه احساس نابرابری یا بی‌عدالتی نکند؟ با توجه به عدالت رویه‌ای پاسخ مثبت است. این موضوع را با یک مثال توضیح می‌دهیم؛ فرض کنید دو کارمند با صلاحیت و شایستگی یکسان برای انجام یک کار و مسئولیت شغلی وجود دارند؛ اما به یکی از آن‌ها مقدار بیشتری از دیگری پرداخت می‌شود. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پرداخت سازمان، عوامل قانونی بسیار زیادی هم‌چون طول زمان کار، شیفت کاری و غیره را در بر دارد. این دو کارمند از سیاست پرداخت سازمان کاملاً آگاه بوده و فرصت‌های یکسانی دارند. با توجه به این عوامل ممکن است یکی از دو کارمند از دیگری مقدار بیشتری دریافت کند، با این حال کارمند دیگر ممکن است احساس کند اگر چه کمتر به او پرداخت شده اما این پرداخت ناعادلانه نیست؛ چرا که سیاست جبران خدمات سازمان یک سیاست باز بوده و به شیوه‌ای دقیق و بدون تعصب و غرض‌ورزی به کار گرفته شده است. بنابراین پرداخت ناشی از به‌کارگیری این رویه احتمالاً عادلانه نگریسته می‌شود؛ حتی اگر به نظر خیلی پایین باشد. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و

1. Organizational Justice
2. Distributive Justice
3. Procedural Justice
4. Interactional Justice
5. Adams

سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر آن‌ها از پرداخت‌ها، ترفیعات و دیگر پیامدهای شخصی، اظهار ناراضیاتی کنند.

**ج) عدالت تعاملی (مراوده‌ای):** نوع سوم از عدالت در سازمان‌ها عدالت تعاملی نامیده می‌شود. عدالت تعاملی شامل روشی است که در آن عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات (هم‌چون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده‌ی عدالت است. به خاطر این که عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. بنابراین زمانی که کارمندی احساس بی‌عدالتی تعاملی کند به احتمال زیاد این کارمند به سرپرستش - به جای سازمان - واکنش منفی نشان می‌دهد. از این رو پیش‌بینی می‌شود که کارمند از سرپرست مستقیمش - به جای کل سازمان - ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند. هم‌چنین نگرش‌های منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست بوده و قسمت کمی از این نگرش‌های منفی به سازمان برمی‌گردد (بهاری‌فر و جواهری کامل، ۱۳۸۹).

### عدالت و تعامل مدیر - کارمند

هنگامی که مدیر و کارمند با هم تعامل دارند، ظرفیت تعارض نیز وجود دارد. این تعارض به ویژه هنگامی تشدید و بدتر می‌شود که مشکل عدالت (یعنی بی‌عدالتی) نیز چه به طور عمدی<sup>۱</sup> و چه به طور غیر عمدی<sup>۲</sup> وجود داشته باشد. همان‌طور که ذکر شد عدالت توزیعی و رویه‌ای مرتبط با توزیع پاداش‌ها و رویه‌های به کار رفته، برای تعیین پاداش‌ها و عدالت مراوده‌ای (تعاملی) مرتبط با رفتار محترمانه و صادقانه با افراد است. انصاف، عدالت، صداقت<sup>۳</sup> و راست‌گویی<sup>۴</sup>، عناصر کلیدی در این تعاملات (بین مدیر و کارمند) هستند؛ مدیران و سازمان‌ها باید از هر چیزی که ممکن است، کارمند آن را به عنوان رفتار فرصت‌طلبانه، متعصبانه و تبعیض‌آمیز استنباط کند، اکیداً خودداری و اجتناب نمایند (Tatum & Eberlin, 2008).

1. Intentional
2. Unintentional
3. Integrity
4. Honesty

## تعارض

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن، دو یا چند نفر درباره‌ی موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا توافق نداشته یا نسبت به یکدیگر، اندکی خصومت احساسی نشان می‌دهند. تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. یکی از صاحب‌نظران<sup>۱</sup>، هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض نامیده و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند؛ او چنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص (الف) برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص (ب) از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص (ب) در دست‌یابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود». در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است». با وجود تعاریف گوناگونی که از تعارض شده چند موضوع زیربنای، همه آن‌ها را تشکیل می‌دهد. اول آن که هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد؛ اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد. ناگفته نماند که تعارض‌های ادراک شده ممکن است واقعی نباشند؛ از این رو بسیاری از وضعیت‌هایی که تعارض‌آمیز توصیف می‌شوند در واقع تعارض‌آمیز نیستند؛ زیرا اعضای گروه‌های درگیر، تعارضی میان خود احساس نمی‌کنند؛ به همین سبب گفته می‌شود وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۸۷).

## تعارض سازنده و ویران‌گر

دیدگاه تعامل درباره‌ی تعارض بیان می‌دارد که هر نوع تعارضی ناپسند نیست؛ چرا که برخی از تعارض‌ها، هدف گروه را تأیید و تقویت کرده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند؛ لذا این نوع تعارض‌ها به خاطر تأثیر مثبت آن‌ها، به عنوان تعارض سازنده<sup>۲</sup> نام‌گذاری می‌شوند. از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند؛ بر این اساس این نوع از تعارض‌ها را مخرب یا ویران‌گر<sup>۳</sup> می‌نامند.

1. Robbins
2. Functional
3. Dysfunctional

بدیهی است بحث در مورد این که آیا تعارض برای گروه امری ارزشمند است یا خیر، یک موضوع خاص است؛ ولی چگونه می‌توان تشخیص داد که یک تعارض سازنده است یا ویران‌گر؟

وجه تمایز بین تعارض سازنده یا ویران‌گر، به صورت یک خط مشی مشخص، روشن و دقیق نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول و یا این‌که مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض که در یک گروه خاص می‌تواند موجب بهبود عملکرد شود، در گروهی دیگر (یا در همین گروه در زمانی دیگر) بسیار ویران‌گر باشد. ملاک یا شاخص اصلی همانا عملکرد گروه است. از آن‌جا که موجودیت گروه برای تأمین یک یا چند هدف است، پس باید گفت که واژه‌ی سازندگی، با توجه به اثری که تعارض بر گروه دارد - و نه بر یک فرد خاص - تعریف می‌شود. لذا برای ارزیابی یا قضاوت درباره‌ی اثر تعارض بر رفتار گروه (به منظور نشان دادن اثرات سازنده یا ویران‌گر آن)، ما این موضوع را مورد توجه قرار می‌دهیم که دیدگاه تک تک اعضای گروه مبنی بر خوب یا بد بودن پدیده‌ی تعارض، نمی‌تواند نظری مرتبط و قابل قبول باشد. امکان دارد یک عضو گروه، کار یا اقدامی را ویران‌گر پندارد؛ زیرا نتیجه‌ی کار موجب نارضایتی شخص او شده است؛ ولی از دیدگاه شخص دیگر گروه، اگر آن کار موجب تقویت و تأیید هدف‌های گروه گردد، کاری سازنده است (رایبزنز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

### سبک‌های حل تعارض

پنج شیوه‌ی مقابله با تعارض برای طرفین درگیر، تحت عنوان رقابت، همکاری، اجتناب، مصالحه، و انطباق‌پذیری است. در شکل شماره‌ی ۱، این سبک‌ها نشان داده شده است.

۱- **رقابت (تسلط)**: اگر یک نفر درصدد تأمین هدف‌های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید (بدون این که به آثاری که او بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد توجه نماید)، او در حال رقابت خواهد بود. در گروه‌های رسمی یا در یک سازمان، معمولاً این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که حالت برد و باخت دارند، به وسیله‌ی مقامات

1. Competition

2. Domination

رسمی یا نیروهای حاکم (رؤسا) صورت می‌گیرد و در این بین افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند می‌کوشند تا مسأله را به نفع خود حل و فصل کنند؛ بدین منظور آن‌ها از پایگاه قدرت خود استفاده می‌کنند. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده و نقطه‌ی ضعف آن اغلب، ایجاد آزرده‌گی است (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

۲- **اجتناب<sup>۱</sup> (نادیده گرفتن<sup>۲</sup>)**: در این تاکتیک کناره‌گیری و یا جلوگیری از بروز مشکل از جمله راه‌کارهای مؤثر به شمار می‌آیند. سبک اجتناب در مورد حل مسائل جزئی کارساز بوده و در مواقعی است که هزینه‌های مقابله با تعارض، بیش از منافع برطرف کردن آن است. اما در زمینه‌ی حل مسائل دشوار و بحرانی، نامناسب به‌نظر می‌رسد. نقطه‌ی قوت عمده‌ی این سبک، صرفه‌جویی در زمان، تحت هر شرایطی است و نقطه‌ی ضعف آن خلق وضعیتی گذراست که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می‌کنند (کریتنر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶).

۳- **مصالحه (سازش)<sup>۳</sup>**: سازش یک رویکرد تعاملی است و به شدت به تعامل میان افراد نیاز دارد. زمانی که گروه‌ها از قدرت یکسانی برخوردار بوده و با اهداف مخالف روبه‌رو می‌شوند استفاده از این سبک توصیه می‌شود. البته باید این نکته را نیز به خاطر داشت که استفاده‌ی بیش از حد از چنین سبکی عواقب نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت. در این سبک هیچ بازنده‌ای به چشم نمی‌خورد؛ این خود مزیتی بزرگ برای آن به شمار می‌آید؛ ولی این وضعیت چندان هم پایدار نبوده و دیگر این که می‌تواند از حل مسائل به شیوه‌ای خلاق جلوگیری کند (کریتنر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶).

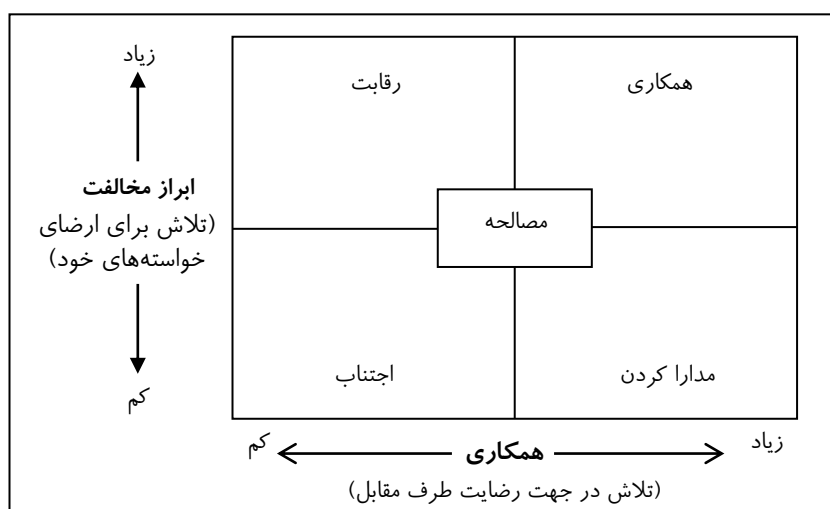
۴- **انطباق‌پذیری (مدارا)**: هنگامی که یک طرف درصدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می‌کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد؛ به عبارت دیگر یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار کرده تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا مدارا می‌نامند.

1. Avoidant

2. Neglect

3. Compromising

۵- همکاری (مشارکت)<sup>۱</sup>: اگر گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی به وجود خواهد آمد و طرفین در صدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود؛ در این راستا همه‌ی راه‌حل‌ها را مورد توجه قرار داده و دیدگاه‌های موافق و مخالف را به صورتی دقیق مشخص می‌کنند تا علت‌ها و اختلاف‌ها به صورتی آشکار نمایان گردند. در نهایت راه‌حل ارائه شده به نفع همه‌ی طرف‌هاست. آن دسته از دانشمندان علوم رفتاری که در کار خود به صراحت لهجه، اعتماد، اطمینان و صداقت، ارزش قائلند از جمله کسانی هستند که برای حل اختلاف (حل مسأله‌ی تعارض) از این روش استفاده می‌کنند (سیدجوادین، ۱۳۸۶).



شکل شماره‌ی (۱): سبک‌های حل تعارض (سیدجوادین، ۱۳۸۶)

### رابطه‌ی بین عدالت و سبک حل تعارض

دو حالت وجود دارد که می‌تواند تأثیر عدالت سازمانی بر سبک حل تعارض در سازمان را تشریح کند. حالت اول سطح بالای عدالت را در یک محیطی نشان می‌دهد که به طور

#### 1. Collaborative



بالقوه، ظرفیت تعارض بالایی دارد؛ حالت دوم نیز سطوح پایین عدالت را در محیطی نشان می‌دهد که ظرفیت تعارض بالایی دارد. جدول شماره‌ی (۱) نشان می‌دهد که چگونه حساسیت به مسائل عدالت سازمانی بر استفاده از سبک‌های مختلف حل تعارض تأثیر دارد (هنگامی که مدیران در تعارض با کارمندان خود هستند).

جدول شماره‌ی (۱): عدالت سازمانی بالا و پایین و رابطه‌ی آن با سبک حل تعارض (Tatum & Eberlin, 2008).

حالت	سبک رقابتی (تسلط) (سبک شماره‌ی ۱)	سبک اجتنابی (نادیده) (سبک شماره‌ی ۲)	سبک سازش (مصالحه) (سبک شماره‌ی ۳)	سبک انطباقی (مدارا) (سبک شماره‌ی ۴)	سبک مشارکتی (همکاری) (سبک شماره‌ی ۵)
مدیر به مسائل عدالت سازمانی حساس است (عدالت بالا)	این مدیر به دنبال رقابت یا تسلط بر کارکنان نیست. این مدیر به دنبال پیامد و پاداش منصفانه و نشان دادن توجه به کارکنان است.	این مدیر از تعارض اجتناب نمی‌کند. اجتناب موجب عدالت نمی‌شود زیرا کارکنان وارد فرایند نشده و به اطلاعات دسترسی پیدا نمی‌کنند.	تسهیم اطلاعات، بخش حیاتی از عدالت سازمانی است. تمایل مدیر به مصالحه بستگی به آن چیزی دارد که به طور کلی هم برای هر یک از کارکنان و هم برای سازمان، بهترین است.	فقط در صورتی از انطباق پذیری استفاده می‌شود که عدالت وجود داشته باشد. اگر انطباق منجر به پاداش‌های ناعادلانه و عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات شود، مدیر از این سبک اجتناب می‌کند.	این سبک بیشترین کاربرد را برای مدیر دارد. همکاری یا مشارکت، تسهیم اطلاعات را افزایش می‌دهد، مشارکت کارکنان و عدالت، توزیع پاداش‌ها را نیز ارتقا می‌دهد.
مدیر به مسائل عدالت سازمانی حساس نیست (عدالت پایین)	این مدیر بیشتر نگران و مراقب رویه است تا نگران پاداش‌های عادلانه. اگر سبک رقابتی بتواند به اهداف مدیر منجر شود، آن‌گاه این سبک استفاده می‌شود.	این مدیر مراقب زمان و تلاش است. مدیری که مراقب عدالت و اعتماد نباشد برای صرفه‌جویی در وقت و تلاش، سبک اجتناب از تعارض را انتخاب می‌کند.	اگر تسهیم اطلاعات و رسیدن به سازش، بهترین راه برای انجام کار باشد، آن‌گاه مدیر ممکن است این سبک را انتخاب کند.	اگر انطباق پذیری و مدارا، بهترین راه برای رسیدن به اهداف باشد، آن‌گاه مدیر ممکن است این سبک را انتخاب کند.	مدیر ممکن است این سبک را انتخاب کند، اما نه به دلیل عدالت. مدیر ممکن است سبک همکاری و مشارکت را به عنوان بهترین راه برای انجام کار با کمترین مقاومت از سوی کارکنان انتخاب کند.

\* نکته: سبک‌های رقابتی، اجتنابی و انطباقی پذیر، معمولاً توسط مدیرانی که نسبت به عدالت حساس هستند استفاده نمی‌شوند.

همان‌طور که در جدول شماره‌ی (۱) نشان داده‌ایم، مدیری که به مسائل عدالت سازمانی حساس است به احتمال بیشتر، از تعارض بالقوه‌ای که ممکن است در طی یک رابطه با کارکنان به وجود بیاید آگاه است. این دسته از مدیران به دنبال غلبه یا رقابت با کارکنان نیستند (یعنی سبک رقابتی را انتخاب نمی‌کنند) بلکه سعی می‌کنند پیامدها و پاداش‌های

منصفانه‌ای را انتقال و توزیع کنند. این مدیران در حالی که توزیع عادلانه‌ای از پاداش‌ها را حفظ می‌کنند به دنبال تشویق و نشان‌دادن توجه‌شان به کارکنان هستند. مدیری که حساسیت زیادی نسبت به عدالت دارد از تعارض اجتناب نمی‌کند (یعنی سبک اجتنابی را انتخاب نمی‌کند). این مدیر هنگامی که انطباق پذیری، موجب توزیع ناعادلانه پاداش‌ها شود از این سبک اجتناب می‌کند (سبک انطباق‌پذیر را انتخاب نمی‌کند) به عبارت دیگر هر موقعیتی که به توزیع ناعادلانه پاداش‌ها و پیامدها منجر شود یا موجب رفتار غیرمحترمانه و عدم ارائه اطلاعات به دیگران شود از سوی این مدیران، غیرقابل پذیرش است. دیدگاهی که بیشترین کاربرد و سودمندی برای حل تعارض برای مدیرانی که نسبت به عدالت حساس هستند را دارد مشارکت و همکاری است (یعنی سبک مشارکتی). این روش و سبک حل تعارض موجب یک‌پارچگی دو طرف (مدیر و کارکنان) برای رسیدن به نتیجه و پیامدی می‌شود که تسهیم اطلاعات، مشارکت کارکنان و توجه مدیر به کارکنان را افزایش می‌دهد.

در مقایسه با مدیری که به عدالت سازمانی حساس است (یعنی به طور عمدی و آگاهانه به عناصر عدالت سازمانی توجه می‌کند)، مدیر غیرحساس به عدالت سازمانی، بیشتر مراقب و نگران رویه‌ها است تا نگران عدالت فرایندها. لذا در یک موقعیتی که دارای ظرفیت تعارض بالا است، این مدیران (غیرحساس به عدالت) به سادگی سبک‌هایی را برای حل تعارض انتخاب می‌کنند که یک تاکتیک رقابتی یا چیرگی (تسلط) را تحمیل کند. در این‌جا، اگر اهداف مدیر کسب نشود آن‌گاه پیامد و پاداش‌های عادلانه کنار گذاشته می‌شود. مدیری که نسبت به مسائل عدالت سازمانی غیرحساس است، مدیری است که می‌خواهد با تلاش و زمانی کم، به هدف خود برسد. رعایت مسائل عدالت سازمانی نیازمند تلاش و تفکر است. مدیری که قادر به توجه به عناصر عدالت به طور جدی نباشد به احتمال زیاد سبک اجتناب از تعارض را نیز به منظور صرفه‌جویی در زمان و تلاش انتخاب می‌کند. این مدیر احتمال دارد که به دنبال انطباق‌پذیری با کارکنان باشد. مدیری که توجه کمی به عدالت سازمانی دارد ممکن است از سبک حل تعارض همکاری و مشارکتی استفاده کند. در این صورت، مدیر در جهت افزایش سطوح عدالت تلاش نمی‌کند؛ بلکه این روش را به این دلیل انتخاب می‌کند که کار را با حداقل میزان مقاومت به پایان برساند. در این‌جا هدف مدیر تقویت حس عدالت نیست؛ بلکه هدف وی متمرکز شدن بر اتمام کار است. در نتیجه، مدیری که

توجه کمی به عدالت سازمانی داشته باشد نمی‌تواند فرد ایده‌آلی برای سازمان تلقی شود  
(Tatum & Eberlin, 2008).

### نتیجه‌گیری

برخورد مؤثر با تعارض، چالش اساسی در تعاملات افراد در محیط کار است. تعارض امری طبیعی و پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل متعدد و در اشکال مختلف ظهور می‌کند. تحقیقات مختلفی نشان داده‌اند که مدیریت و حل تعارض در سازمان نیازمند یک محیط دوستانه و مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و افزایش عدالت سازمانی است.

مطالعاتی که در این خصوص انجام شده است نشان می‌دهد که مدیران حساس به عدالت سازمانی، در حالی که توزیع عادلانه‌ای از پاداش‌ها را حفظ می‌کنند به دنبال تشویق و نشان‌دادن توجه‌شان به کارکنان هستند. دیدگاهی که بیشترین کاربرد و سودمندی را برای حل تعارض - برای مدیرانی که نسبت به عدالت حساس هستند - دارد مشارکت و همکاری است. سبک‌های حل تعارض رقابتی، اجتنابی و انطباق‌پذیر، معمولاً توسط مدیرانی که نسبت به عدالت حساس هستند، استفاده نمی‌شوند.

مدیر غیر حساس به عدالت سازمانی، بیشتر مراقب و نگران رویه‌ها است تا نگران عدالت فرایندها. لذا در یک موقعیتی که دارای ظرفیت تعارض بالا است، این مدیران به سادگی سبک‌هایی را برای حل تعارض انتخاب می‌کنند که یک تاکتیک رقابتی یا چیرگی (تسلط) را تحمیل کند. مدیری که نسبت به مسائل عدالت سازمانی غیرحساس است، مدیری است که می‌خواهد با تلاش و زمان کمی به هدف خود برسد. رعایت مسائل عدالت سازمانی نیازمند تلاش و تفکر است. مدیری که قادر به توجه به عناصر عدالت به طور جدی نباشد به احتمال زیاد سبک اجتناب از تعارض را نیز به منظور صرفه‌جویی در زمان و تلاش انتخاب می‌کند.

### منابع:

- بهاری فر، علی و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان، دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، سال هفتم، شماره‌ی ۲۸.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، نظریه‌های مدیریت و سازمان. جلد دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی. چاپ دوم، ترجمه‌ی علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: انتشارات پیام پویا.
- Tatum, B.C. & Eberlin, R.J.(2008), **The Relationship Between Organizational Justice and Conflict Style**. *Journal of Business Strategy Series*, Vol. 9, pp. 297-305.
- Wong, Y.T. & Ngo, H.Y. & Wong, C.S.(2006), **Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises**, *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 344-355.