**چکیده**

 این مقاله با استفاده از دیدگاه ذینفعان به عنوان یک چارچوب نظری ، گفتمان مدیریت تعارض در متن تئوری سازمان است. برای این منظور ، این مقاله سه مدرسه غالب را در نظریه پردازی سازمانی بررسی می کند: دیدگاه های عقلانی ، طبیعی و سیستم باز در رابطه با مدیریت تعارض. ایده مشاهده سازمان از مکتب فکری عقلی به عنوان یک ابزار تحلیلی ناکافی برای درک پویایی تعارض در یک سازمان تلقی می شود. رویکرد سیستم طبیعی با تأکید بر سازمان متشکل از اعضای با علایق متنوع و چندگانه و چشم انداز سیستم باز با تمرکز بر ارتباط سازمان با محیط آن برای مطالعه رابطه بین مدیریت سهامداران و مدیریت تعارض مناسب تلقی می شود. به عنوان نتیجه گیری و توصیه ، این مقاله 9 دستورالعمل راهنما در مورد نحوه برخورد با ذینفعان در یک فرآیند حل تعارض و مدیریت تعارض را نشان می دهد. کلمات کلیدی در اصول بیانگر نوعی روحیه همکاری است که باید در ایجاد روابط ذینفعان مورد استفاده قرار گیرد: تأیید ، نظارت ، گوش دادن ، برقراری ارتباط ، تصویب ، تشخیص ، کار ، جلوگیری و تأیید تعارض .

واژه های کلیدی: مدیریت تعارض ، دیدگاه ذینفعان ، منافع ، روابط قدرت ، حل تعارض

1-مقدمه

امروزه ، تقریباً همه سازمانها بیشتر وقت خود را در حل اختلافات بین اعضای خود (کارمندان) و سایر ذینفعان خارجی مانند مشتریان ، تأمین کنندگان ، نهادهای قانونگذاری ، دولت و نهادهای نظارتی آن ، جامعه محلی که در آن تجارت می کنند ، رهبران افکار صرف می کنند. و سایر سازمانها و احزاب مبتنی بر علاقه. بنابراین ، برای درک نقش سازمانها در جامعه ، مهم است که درک کنیم چگونه سازمانها تعارضاتی را که ناشی از منافع و خواسته های متفاوت و متناقض سهامداران مختلف آن است ، مدیریت می کنند. برای درک رابطه بین تعارضات و ارتباط دیدگاه ذینفعان در مدیریت تعارض ، همچنین لازم است که سازمانها را نه تنها موجوداتی منطقی بدانیم که آگاهانه برای تولید کالا و خدمات توسط کارمندان منفعل و به ظاهر جامعه و بلکه مهمتر از همه به عنوان یک شرکت طراحی شده اند. عرصه ای که در آن تعارضات و منافع مختلف اداره می شود.

بیشتر محققان سازمان از دیدگاه کثرت گرایانه (لیپ199) سازمان ها را به عنوان سیستم های فعالیت سیاسی می دانند - که در آن مدیریت منافع متنوع و رقابتی یکی از دلایل آن تلقی می شود وجود سازمانها (کلگ و دانکرلی ، 1987 ؛ کلگ و استوارت ، 1996). دیگران در این سنت ، که در درجه اول از یک نقطه عزیمت متکثر کار می کنند ، استدلال می کنند که "ما می توانیم سیاست سازمانی را با تمرکز بر روابط بین منافع ، تعارض و قدرت تجزیه و تحلیل کنیم" (مورگان ، 1997 ، ص 160). بنابراین ، سیاست سازمانی زمانی پدید می آید که افراد متفاوت فکر کنند و بخواهند متفاوت عمل کنند. این تنوع در منافع تنش ایجاد می کند که باید از طریق ابزار سیاسی حل شود.

علایق ، در این زمینه ، به استعدادهایی اشاره دارند که اهداف ، ارزش ها ، خواسته ها ، انتظارات و سایر جهت گیری ها و تمایلات را در بر می گیرند که باعث می شوند فرد به یک روش عمل کند نه یک روش دیگر (مورگان ، 1997). در زندگی روزمره ، ما تمایل داریم که به منافع به صورت فضایی فکر کنیم: به عنوان زمینه های نگرانی که می خواهیم آنها را حفظ یا بزرگ کنیم یا به عنوان موقعیت هایی که می خواهیم از آنها محافظت کنیم یا به آنها برسیم. ما "مطابق با منافع خود" زندگی می کنیم ، غالباً دیگران را "تعدی" به آنها می دانیم و به راحتی وارد دفاع یا حملاتی می شویم که برای حفظ یا بهبود موقعیت ما طراحی شده است. بنابراین ، پرو (2002) ادعا می کند که جریان سیاست از نزدیک با نحوه اداره سازمان ها و جوامع ارتباط دارد.

ایده مشاهده سازمان ها با تمرکز بر اقدامات سیاسی اعضای سازمان از اوایل دهه شصت به طور فزاینده ای محبوب شده است (برنز و استالکر ، 1961 ؛ کروزیر ، 1964 ؛ پتیگرو ، 1973 ؛ پففر ، 1981). این مطالعات قبلی این ایده را به وجود آورد که سیاست های سازمانی به رابطه بین منافع ، درگیری و قدرت بستگی دارد. بنابراین ، مرتباً بحث شده است که به سادگی با پیروی از تمایلات شخصی ، درام زندگی سازمانی توسط یک فیلمنامه سیاسی شکل می گیرد (کالبرت و مک دونو ، 1980). با این حال ، محتوای سیاسی هنگامی که ما شروع به شناسایی وجود سایر بازیکنان می کنیم ، هر یک با دستور کارهای مبتنی بر علاقه برای پیگیری ، محتوای سیاسی چند برابر می شود. سیاست ورزی که این امر به وجود می آورد ، به ویژه در شرایطی قابل مشاهده است که گزینه هایی را بین راه های مختلف برای پیشرفت آینده و در سایر زمینه های انتقالی مانند هجوم افراد جدید یا جانشینی یک شخص توسط شخص دیگر ارائه می دهد.

به ویژه در مطالعات سازمانی با تمرکز بر تعارض ، ایده روابط قدرت به عنوان تشکیل دهنده پویایی زندگی سازمانی در سالهای اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. با دور شدن از چارچوب مرجع واحد که زیربنای مکتب فکری منطقی است ، کثرت گرایان سازمان را به عنوان یک منطقه یا میدان متلاشی شده در نظر می گیرند که در آن هر عضو علاقه خود را دارد و از این سازمان به عنوان ابزاری برای تعقیب افراد استفاده می کند.

1. گفتمانهای سازمانی به عنوان سیستمهای منطقی ، طبیعی و باز

گفتمانها درباره سازمانها در واقع چندین دیدگاه در مورد چگونگی درک ما از پدیده موسوم به سازمان ایجاد کرده اند (به عنوان مثال ، بورل و مورگان ، 1978 ؛ اسکات ، 1998 ؛ مورگان ، 1997). جامعه و در واقع سازمانها را بندرت می توان در چارچوب مرجع واحد توصیف کرد. درک ما از سازمانها و نقش آنها در جامعه زمینه ساز این است که آنها را بر اساس ارزشها و استعداد ایدئولوژیک خود درک کنیم. بنابراین ، در این بخش ، بررسی می کنیم که چگونه این کثرت ها در ارزش ها و گرایش ها هنگام نظریه پردازی درباره سازمان ها ، به ویژه تأثیر دیدگاه ها بر معنای تعارض و چگونگی مدیریت موثر تعارض ، سه چارچوب ارجاع به ما ارائه می دهد.

ما همچنین استدلال می کنیم که اگرچه سازمان ها با برخی اهداف و اهداف مشخص راه اندازی شده اند ، اما تنها در صورت مدیریت موثر منافع متنوع ذینفعان سازمان ، می توان به این اهداف دست یافت. بنابراین ، سازمان ها می توانند در هنگام مدیریت سهام و منافع مختلفی که بر اساس آن تأمین می شوند ، با اضافه کاری محصولات یا خدمات خود را اضافه کار کنند. سه دیدگاه مورد بحث در این بخش مربوط به مکتب عقلی عقلانی است که سازمان را یک سیستم عقلانی می داند. این به دنبال چشم انداز است که سازمان را به عنوان یک سیستم طبیعی می بیند ، و در آخر ، ما چشم انداز سیستم باز را بررسی کردیم.

اولین مکتب فکری ، یک سازمان را از منظر سیستم عقلانی می بیند. بنابراین ، "سازمان ها واحدهای اجتماعی (یا مجموعه های اجتماعی) هستند که به طور عمدی ساخته می شوند ، بازسازی می شوند و با هدف دستیابی به اهداف نسبتاً خاص و به نمایش گذاشتن ساختارهای رسمی رسمی نسبتاً بالایی" (اسکات ، 1998 ، ص 26). از منظر سیستم عقلانی ، سازمانها ابزاری هستند که برای دستیابی به اهداف مشخص طراحی شده اند. اصطلاح عقلانیت به میزان سازماندهی مجموعه ای از اقدامات به گونه ای است که منجر به اهداف از پیش تعیین شده برای حداکثر کارایی می شود. مدتها پیش ، گولدنر (1958) به ما یادآوری می کند که ویژگی های متمایز یک پدیده نه تنها ویژگی های آن است و در واقع ، ممکن است مهمترین آنها نباشد. اگرچه سازمانها غالباً از اهداف خاصی حمایت می كنند ، رفتار شركت كنندگان غالباً توسط آنها هدایت نمی شود و همچنین نمی توان از آنها برای پیش بینی اقدامات سازمانی با خیال راحت استفاده كرد. به همین ترتیب ، ممکن است تعاریف رسمی نقشها و نقشهای مکتوب تدوین شده باشد ، اما بعضی اوقات تأثیر کمی بر رفتار اعضا دارند یا هیچ اثری ندارند. بر این فرض است که اسکات (1998) استدلال می کند که "اگر ساختار رفتاری رعایت شود ، نه ساختار هنجاری - اگر ما بیشتر بر آنچه که شرکت کنندگان انجام می دهند بیش از آنچه که قرار است انجام دهند تمرکز کنیم - اولین تعریف از سازمان ها می تواند کاملا گمراه کننده باشد »(ص 26).

منافع و اختلافات واگرا همیشه در زندگی سازمانی وجود دارد ، از این رو اختلافات قدرت در سازمان ها وجود دارد و استفاده از قدرت برای تعیین اهداف و اطمینان از مشارکت در آنها ضروری است. مدت ها است که نظریه پردازان تعارضات استدلال می کنند که بیشتر توان تولید شده توسط سازمان ها در خدمت دستیابی به اهداف محرمانه قرار نمی گیرد بلکه برای تداوم یک سیستم استثماری ، حفظ امتیاز طبقاتی و تأمین منافع محدود و خصوصی استفاده می شود (فراست ، 1987). این استدلال در میان کسانی که اختلاف روزافزون بین جبران خسارت مدیران و سطح حقوق کارمندان درجه دار و بین افراد خارج از کشور و کارمندان محلی و میزان باقی ماندن گروه های قومی خاص در مشاغل جداگانه و پایین تر را مشاهده می کند ، مشاغل پردرآمد و کم امنیت در حالیکه موقعیتهای استراتژیک مرتبط تری هم در شرکتهای دولتی و هم در شرکتهای خصوصی منحصراً برای یک قوم خاص اختصاص دارد. بر همین اساس است که پرو1989 پیشنهاد می کند که: سازمان ها تولید نیرو می کنند. این همراهی اجتناب ناپذیر تولید کالاها و خدمات است. این به اشکال مختلف از منابع مختلف وجود دارد. مورد مناقشه است؛ و مطمئناً استفاده می شود. "

اگرچه متون مرسوم در مورد مدیریت ، سازمانها را اغلب به عنوان گروههایی تعریف می کند که برای رسیدن به یک هدف مشترک دور هم جمع می شوند ، اما مطالعات با مبانی نظریه انتقادی استدلال می کنند که چنین مفهومی سازی سازمانها تقریباً همه ویژگیهای جالب سازمانها را در عمل از بین می برد (پفر1089 برووی ، 1979 ؛ بولز ، 1991). در بیشتر مواقع ، اهداف به همان اندازه که همگرایی می کنند ، از یکدیگر دور می شوند ، و این باعث می شود که عقلانیت کل سازمان بیش از یک ایده آل دست نیافتنی باشد. در جامعه متنوع و متکثر مانند جامعه ما ، که افراد و گروههای جامعه (مدیران ، کارمندان ، سرمایه گذاران یا سهامداران ، احزاب سیاسی ، قانونگذاران ، سازمان های دولتی ، اتحادیه ها ، گروه های فشار ، فعالان حقوق بشر و غیره) تأثیر قابل توجهی بر چگونگی سازمانها باید فعالیت کنند ، سازمانها بندرت منطقی و یکپارچه هستند زیرا تعریف متعارف پیش فرض می گیرد

در حقیقت ، سازمانها چیزی جز سیستمهای سیاسی ، ائتلاف منافع شامل مدیریت منافع واگرا نیستند (اگبر1997). در جامعه متکثر مانند ما ، همه در سازمان سهیم هستند و این منافع یا منافع به ندرت یک جانبه است. هرگاه افراد یا گروه ها در موقعیت هایی قرار بگیرند که منافع آنها با هم متفاوت است ، تقریباً همیشه نوعی سیاست ورزی نتیجه می گیرد و "موفقیت" سازمانی به این بستگی دارد که ائتلاف مسلط (مدیریت) با موفقیت بتواند سهم های مختلف سازمان را مدیریت کند. بر این اساس ، پفر1989 ، ص. 36) اظهار داشتند که: "این سازمان ائتلافی از گروه ها و منافع است که هر یک با تعامل با دیگران و هر یک با ترجیحات و اهداف خاص خود سعی در بدست آوردن چیزی از مجموعه دارند."

بنابراین ، دیدگاه سیستم طبیعی تأکید می کند که سازمان ها یک مجموعه اجتماعی هستند - فقط یکی از اشکال مختلفی که رفتارهای ساختار اجتماعی به خود می گیرد (به عنوان مثال ، یک بانک ، یک دانشگاه ، یک کلیسا ، یک سازمان خیریه ، یک شرکت چند ملیتی ، یک شهر ، یک دولت محلی ، یک دولت ملی ، و خشنودی ملتها). در این جمع آوری ، تعارض اجتماعی یک قاعده است. این دیدگاه ریشه اصلی خود را مستقیماً به نوشته های مارکس می رساند (ترجمه 1963). نظریه پرداز تعارض (به عنوان مثال ، كلگ و دانكرلی ، 1977 ؛ بوراووی ، 1983 ؛ ادواردز ، 1979) بر میزان اختلاف منافع شركت كنندگان و تعارض آنها تأكید دارد. به نظر می رسد که تغییر به همان اندازه ثبات طبیعی و رایج است و بیشتر ثبات نظم اجتماعی ناشی از تسلط یک گروه یا ائتلاف منافع بر دیگران است. از دیدگاه نظریه پردازان تعارض ، نظم نه از اجماع ، بلکه از روی اجبار ، تسلط ضعیف تر توسط گروه های قدرتمندتر حاصل می شود. و توجه تحلیلی نه به ظاهر اجماع ، بلکه باید به واقعیت درگیری های اساسی اختصاص یابد ، که زمینه را برای درک بی ثباتی و تغییر فراهم می کند.

تعریف سوم از سازمانها ، برای هدف ما در اینجا ، از منظر سیستم باز ناشی می شود. در حالی که از نظر سیستم های عقلانی و طبیعی ، سازمان به عنوان یک سیستم بسته جدا از محیط خود و مجموعه ای از شرکت کنندگان پایدار و به آسانی قابل شناسایی درک می شود (اسکات ، 1998) ، این دیدگاه وجود دارد که سازمان ها سیستم بسته نیستند ، مهر و موم شده اند از محیط آنها این نظریه سیستمی است که استدلال می کند سازمانها به جریان پرسنل ، منابع و اطلاعات از خارج باز و وابسته هستند. بنابراین ، از منظر سیستم باز ، محیط ها به سازمان ها شکل می دهند ، پشتیبانی می کنند و نفوذ می کنند. طبق نظر پرو1989 ، ارتباط با عناصر یا حوزه های انتخابیه خارجی می تواند از آنهایی که دارای عناصر یا حوزه های انتخابیه "داخلی" هستند ، حیاتی تر باشد. در واقع ، برای بسیاری از عملکردها ممکن است تمایز بین سازمان و محیط تغییر کند ، مبهم و خودسرانه باشد.

هر سه دیدگاه اتفاق نظر دارند که اگر سازمانی می خواهد زنده بماند ، باید شرکت کنندگان گوناگونی را ترغیب کند تا وقت و انرژی خود را در آن بکار گیرند. با این حال ، نظریه پردازان سیستم باز تأکید می کنند که افراد دارای وفاداری و هویت چندگانه هستند (رز ، 2008). آنها بسته به معامله ای که می توانند انجام دهند ، به سازمان می پیوندند و آن را ترک می کنند یا در مبادلات مداوم با سازمان درگیر می شوند ، یعنی مزیت نسبی در حفظ یا پایان دادن به رابطه. از این منظر نمی توان اعضای یک سازمان را دارای اهداف مشترک فرض کرد و یا حتی به طور معمول به دنبال بقای سازمان بود. از آنجا که ، افراد دارای چندین خطر ، وفاداری و هویت هستند ، از جمله اهداف متناقض ، تعارض همیشه در فعالیت اکثر سازمانها نهفته است. نه تنها افراد و سازمان ها دارای سهم های مختلف از یک سازمان هستند ، بلکه سازمان نیز دارای سهم بسیاری از آنها است. بنابراین ، مدیریت منافع ذینفعان برای سیستم مدیریت تعارض موثر از اهمیت بالاتری برخوردار است.

بنابراین ، ما به یک تعریف سوم می رسیم که برای مشاهده سازمانها به عنوان سیستمهای باز مفید است: سازمانها سیستمهایی از فعالیتهای وابسته به یکدیگر هستند که ائتلافهای در حال تغییر شرکت کنندگان را به هم پیوند می دهد. این سیستم - وابسته به ادامه مبادلات با محیطی که آنها در آن کار می کنند - تعبیه شده است (اسکات ، 1998).

بنابراین ، بیشتر تلاش ها برای سازماندهی شامل معامله سخت و "تجارت اسب" است - و همچنین ایجاد روابط موثر و سیستم های مشترک تفسیری - در حالی که شرکت کنندگان سعی در ایجاد و اصلاح ائتلاف های موقت دارند. همانطور که توسط تعدادی از نظریه پردازان اشاره شده است (به عنوان مثال ، لارنس ، 1993 ، مک نیل ، 1978 ؛ اورتن و ویک ، 1990) ، یک دیدگاه سیستم باز کمتر به تمایز ساختارهای رسمی و غیررسمی می پردازد. در عوض ، سازمانها به عنوان سیستمی از فعالیتهای وابسته مشاهده می شوند. برخی از این فعالیت ها کاملاً به هم پیوسته و برخی دیگر به صورت آزادانه به هم پیوسته اند (ویک ، 1976).

1. رویکرد سهامداران برای مدیریت منافع و تعارضات

برای درک اینکه چرا موضوع یا مفهوم مدیریت سهامداران مهم است ، درک ایده سهام بسیار مفید است. سهام ، سود یا سهمی در تعهد است. به عنوان مثال ، ماهیگیر روستا در دلتای نیجر در نحوه مدیریت شل علاقه یا سهمی دارد. به روشی مشابه ، اتحادیه کارگری در نحوه مدیریت شل به گونه ای مشارکت دارد که موجب نقض حقوق اعضای آن نشود. بنابراین ، سهام نیز ادعا است. ادعا ادعای عنوان یا حق داشتن چیزی است. ادعا همچنین مطالبه چیزی است که باید معقول یا عقیده داشته باشد. بنابراین ، می توانیم به وضوح ببینیم که یک مالک یا سهامدار به سهمی از یک کسب و کار علاقه و مالکیت دارند. ثانیا ، یک رقیب یک سازمان همچنین به نحوه اداره رقیب خود علاقه مند است. به عنوان مثال ، یک رقیب با تبلیغات غیراخلاقی که بی دلیل آن را در موقعیت استراتژیک نامطلوبی نسبت به رقبا قرار می دهد ، مبارزه خواهد کرد.

بنابراین ایده سهام می تواند از سادگی علاقه به تعهدی در یک حد تا ادعای حقوقی مالکیت در حد دیگر باشد. در این بین دو افراط داشتن "حق" داشتن چیزی است.

این حق ممکن است به جای ادعای حقوقی مالکیت ، مانند حق مالکیت یک حق قانونی در برخورد خاص باشد. به گفته یوینگ (1997) ، حقوق قانونی ممکن است شامل حق برخورد عادلانه (به عنوان مثال ، مورد تبعیض قرار نگرفتن) یا حق حریم خصوصی (عدم رعایت نکردن حریم خصوصی و تعدیل آن) باشد. نمونه ای از حق قانونی شامل مواردی است که کارمندان انتظار دارند روند قانونی و حفظ حریم خصوصی را طی کنند. به روشی مشابه ، مشتریان یا طلبکاران از حقوق قانونی خاصی برخوردار هستند.

ممکن است این حق به عنوان یک حق اخلاقی در نظر گرفته شود ، مانند آنچه توسط یک کارمند ابراز شده است: "من حق این را دارم که اخراج نشوم ، زیرا من 30 سال در اینجا کار کرده ام و بهترین سالهای این شرکت را به این شرکت داده ام. زندگی من. "یا ممکن است یک مصرف کننده بگوید ،" بعد از همه هزینه های من این حق را داشته است که کالای ایمن داشته باشم. "مثالی دیگر از حق اخلاقی شامل مواردی است که شخص یا گروهی فکر می کند از حق اخلاقی محافظت برخوردار است (به عنوان مثال حق کسب درآمد قانونی ، حق به انصاف ، عدالت ، عدالت ، و غیره). همچنین مواردی وجود دارد که می توان آن را حق مالکیت خواند. یک مثال از حق مالکیت این است که کسی ادعا کند که: "این تجارت مال من است ، من آن را تأسیس کردم و مالک آن هستم" یا "من 1000 سهام این شرکت را دارم."

بنابراین یک ذینفع یک فرد یا گروهی است که دارای یک یا چند مورد از انواع مختلف سهام در یک تجارت است. همانطور که ذینفعان ممکن است تحت تأثیر اقدامات ، تصمیمات ، سیاست ها یا عملکردهای شرکت تجاری قرار بگیرند ، این ذینفعان نیز ممکن است بر اعمال ، تصمیمات ، سیاست ها یا رویه های سازمان تأثیر بگذارند. بنابراین با ذینفعان ، یک تعامل یا تبادل نفوذ بالقوه دو طرفه وجود دارد. به طور خلاصه ، می توان یک سهامدار را "هر فرد یا گروهی دانست که می تواند اقدامات ، تصمیمات ، سیاست ها ، اقدامات یا اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار دهد یا تحت تأثیر قرار گیرد" (کرول2006).

در فضای رقابتی و جهانی تجارت امروز ، افراد و گروه های زیادی هستند که ذینفعان تجارت هستند. از نظر تجارت ، افراد و گروههای خاصی وجود دارند که از نظر مدیریت دارای مشروعیت هستند. به این معنی که آنها در فعالیت های شرکت منافع مشکوکی دارند یا ادعا می کنند. بارزترین این گروه ها سهامداران ، کارمندان و مشتریان هستند. از دیدگاه یک جامعه کاملاً متکثر ، ذینفعان نه تنها این گروه ها ، بلکه گروه های دیگری را نیز شامل می شوند. این گروه های دیگر شامل رقبا ، تأمین کنندگان ، جامعه ، گروه های با بهره ویژه ، رسانه ها ، دولت و سازمان های آن و جامعه یا عموم مردم است. بسیاری از ناظران ، مانند ستریک1999 ، استدلال کرده اند که محیط طبیعی و نسل های آینده نیز باید در میان ذینفعان مهم تجارت در نظر گرفته شوند.

مفهوم یک ذینفع این واقعیت را برجسته می کند که فعالیت های سازمان تجارت به مجموعه ای از معاملات بازار محدود نمی شود ، بلکه شامل یک تلاش مشترک شامل تعداد زیادی از افراد است که به روش های مختلف سازمان یافته اند. شرکت یک نهاد سازمانی است که از طریق آن افراد و گروه های مختلفی برای رسیدن به اهداف خود تلاش می کنند. این شرکت بطور مداوم با گروههای ذینفع خود تعامل دارد و بسیاری از موفقیتهای آن به نحوه مدیریت همه این روابط با سهامداران بستگی دارد. مدیریت روابط ذینفعان ، به جای مدیریت ورودی ها و خروجی ها ، ممکن است مدل مناسب تری برای درک درگیری های سازمانی و آنچه آنها را ایجاد می کند ، ارائه دهد.

4. سهامداران ، منابع قدرت و مشروعیت

موضوعات مربوط به سهام ، قدرت و مشروعیت در این مقاله به اندازه کافی تکرار شده اند که اکنون باید اهمیت آنها در مدیریت تعارض مشخص شود. همچنین مشخص شده است که سازمانها از ائتلافها تشکیل شده اند - گروههایی از افراد که منافع خاصی را دنبال می کنند. همچنین اشاره شده است که سازمانها به عنوان عرصه اعمال قدرت وجود دارند و این قدرت در جهت دستیابی به اهداف فردی یا گروهی اعمال می شود. استدلال در اینجا ساده است: ما نمی توانیم سازوکارهای شکل دهنده تعارضات در یک سازمان را بدون درک منابع مختلف قدرت باز شده برای ذینفعان و چگونگی بسیج و استفاده از قدرت در اختیار خود در فرآیند مدیریت تعارض درک کنیم.

مورگان (1997) ، موارد زیر را به عنوان مهمترین منابع قدرت فراهم می کند:

اختیار رسمی ، کنترل منابع کمیاب ، استفاده از ساختار سازمانی ، قوانین و مقررات ، کنترل فرایندهای تصمیم گیری ، کنترل دانش و اطلاعات ، کنترل مرزها ، توانایی کنار آمدن با عدم اطمینان ، کنترل فناوری ، اتحادهای بین فردی ، شبکه ها و کنترل "سازمان غیررسمی" ، کنترل ضد سازمانها ، نمادگرایی و مدیریت معنا ، جنسیت و مدیریت روابط جنسیتی ، عوامل ساختاری که مرحله عمل و قدرت قبلی را مشخص می کنند.

ما در حال حاضر نحوه استفاده از این منابع قدرت توسط ذینفعان اصلی یک سازمان معمولی و تأثیرات آنها در حل و فصل و مدیریت تعارض را بررسی می کنیم. به طور طبیعی ، ما باید از سهامداران اصلی ، یعنی صاحبان ، سهامداران یا سهامداران شرکت تجاری شروع کنیم.

4.1 مالکان / سهامداران / سرمایه گذاران

همانطور که توسط اسکات (1998) اشاره شد ، منابع بالقوه زیادی از قدرت در سازمانهای مدرن وجود دارد. کسانی که مالکیت دارند ، چه به صورت سرمایه ، زمین ، ماشین آلات یا کالاهای دور ریختنی ، دارای حق دفاع اجتماعی هستند که در مورد نحوه استفاده از این منابع تصمیم بگیرند. بنابراین ، مالکیت در اکثر سیستم های اقتصادی و سازمان ها مبنای مهم قدرت است. سهامداران یک شرکت و سرمایه گذاران آن مالکیت اصلی یک شرکت معمولی را تشکیل می دهند ، به خصوص وقتی که آن شرکت به صورت عمومی نقل قول شود. روش های زیادی وجود دارد که این گروه از طریق آن قدرت خود را اعمال می کند: این گروه قدرت استخدام و اخراج مدیریت سازمان را دارد. تصمیم گیری در مورد جبران خسارت اجرایی نیز در اختیار مالکان است و همچنین به عنوان جهتی باید سازمان مدیریت شود. قدرت آنها از اختیارات رسمی ، کنترل منابع کمیاب ، کنترل فرایندهای تصمیم گیری و کنترل سازمان های متقابل بدست می آید به این معنا که بسیاری از سهامداران عمده یک شرکت نیز دارای رای کنترل سایر شرکت ها هستند.

4.2 مدیران / هیئت مدیره

مالكان كنترل منابع خود را به مديران واگذار مي كنند كه از آنها انتظار مي رود از طرف آنها عمل كنند ، يعني به عنوان كارگزاران آنها خدمت كنند. این اساس تئوری آژانس است (جسن و مکلینگ ، 1976). وقتی دو یا چند نفر در یک فعالیت مشترک مشارکت دارند ، چگونه می توان اطمینان حاصل کرد که دیگری سهم عادلانه خود را انجام می دهد؟ این زبان با استفاده از نظریه نمایندگی مربوط به شرایطی است که در آن یک طرف ، اصطلاحاً "اصلی" ، به دنبال دستیابی به نتیجه ای است اما برای انجام فعالیتهای لازم به کمک "نماینده" دیگر احتیاج دارد. هیئت مدیره / مدیریت سهامداران نمونه ای از روابط مدیر عامل و نماینده است. طبق گفته های پرات و زكهاوزر (1985) ، فرض بر این است كه هر دو طرف با توجه به منافع شخصی خود انگیزه می گیرند و این منافع ممكن است از هم دور شوند. بنابراین ، چالش در روابط نمایندگی هر زمان بوجود می آید که مدیر اصلی نمی تواند عملکرد و اطلاعات نماینده را کاملاً و پرهزینه کنترل کند. سپس مسئله تحریک و اجرا برجسته می شود (اسکات ، 1998).

 4.3 کارمندان

این سازمان همچنین به انرژی و مهارت های کارمندان یا نیروی کار بستگی دارد که کار تبدیل منابع را انجام می دهند. اگرچه بعنوان افراد ، ممکن است از قدرت یا نفوذ کمی برخوردار باشند ، اما به طور جمعی کارمندان اغلب قادر به کسب و اعمال قدرت قابل توجه با اعتصابات ، تهدیدهای اقتصادی ، یا خرابکاری ها و بیان خواسته های خود از طریق مذاکره جمعی یا سایر اشکال مذاکره در روند کار هستند. حل تعارض با کارمندان ، به عنوان ذینفعان شرکت ، باید رفتار منصفانه ای داشته باشید. بسیاری از بنگاه ها در نیجریه در صنایعی وجود دارند که توسط انجمن های صنفی (به عنوان مثال ، انجمن تولیدکنندگان نیجریه ، کانون وکلای نیجریه) با کد رفتار خود تنظیم می شوند. این انجمن های صنفی برای محافظت از منافع شرکت و منافع کارمندان آن وجود دارد. به نوبه خود ، انتظار می رود که مدیریت به کد رفتاری که توسط انجمن یا آژانس نظارتی تنظیم شده است ، عمل کند. به طور کلی ، منابع قدرت کارمندان از کنترل دانش و اطلاعات ، کنترل فناوری ، اتحاد های بین فردی ، شبکه ها و کنترل سازمان های غیر رسمی است که می توانند به طور موثر در روند حل تعارض استفاده کنند.

4.4 مشتری ها

مهمترین گروه ذینفعان خارج از مرز سازمان ، مشتری یا گروه مشتری است. در سازمانهای انتفاعی ، وظیفه و تعهد در قبال مشتری عملا دلیل تجارت این سازمان است (مینارد ، 1995). مشتری باید آنچه را که از شرکت انتظار دارند فراهم شود. یک موضوع اصلی در ادبیات تجاری اخیر و محبوب ، اهمیت مشتری و اغلب نادیده گرفته می شود. لویت (2006 ، 12) ادعا می کند که: "هدف از تجارت کسب و نگهداری مشتری است." پیترز و واترمن (1982) تأکید می کنند که شرکتهای "عالی" کسانی هستند که "نزدیک به مشتری" باقی می مانند. به ویژه برای مشتریان ، مهمترین منبع قدرت آنها کنترل منابع کمیاب (پولی) و کنترل سازمانهای پیشخوان است.

4.5 جامعه

جامعه ای که سازمانی در آن وجود دارد (شهر ، ایالت یا کشور) خواستار هماهنگی فعالیت های تجاری با منافع آنها است. در این جامعه ، گروه های مختلف فشار علاوه بر مشتری سازمان وجود دارد ، از جمله ، به عنوان مثال ، زنان بازاری ، اتحادیه های کارگری ، نهادهای حرفه ای ، جنبش های جوانان ، گروه های زیست محیطی و غیره در چند وقت اخیر به طور فزاینده ای به پاسخگویی توجه شده است. نهادهای خصوصی نه تنها به منافع مشتریان خود ، بلکه مهمتر از آن برای جامعه بلافصل و عموم مردم است. به عنوان مثال ، بیشتر سازمان های خصوصی با اتصال فعالیت های خود به برنامه های مسئولیت اجتماعی شرکت ها ، به این خواسته های مختلف از جوامع خود پاسخ داده اند.

4.6 دولت و نمایندگی های آن

دولت ملی اولین حاکمیت در جهان مدرن ، منبع اصلی نظم مشروع و عامل تعیین کننده ، مدیریت و نظارت بر چارچوب قانونی جامعه است. در سیستم ما ، ویژگی دولت فدرال این است که قدرت را بین واحدهای دولت ملی ، ایالتی و محلی تقسیم می کند. از دیدگاه سهامداران و مدیریت تعارض ، هر یک از این واحدها ادعای مشروع خود را در مورد چگونگی عملکرد سازمان دارند.

بنابراین ، دولت و سازمان های آن یک گروه ذینفع مهم هستند. دولت و سازمان های آن (به عنوان گروه مهم ذینفعان) اختیارات گسترده ای را بر روند اقتصادی و انواع دیگر فرآیندهای مبادله اعمال می كنند و نقشی اساسی در اجرای قوانین عمومی حاكم بر معاملات اقتصادی دارند (بلوك ، 1994). لیندام 1997 p.67) اشاره کرده است که "یک راه آسان برای تصدیق ویژگی خاص دولت به عنوان یک سازمان ، صرفاً گفتن این است که دولت ها بر سازمان های دیگر اقتدار دارند." مورگان (1997) منابع قدرت را به عنوان " کنترل مرزها "و" کنترل ضد سازمان ها ". آژانس ها یا ادارات دولتی به طور کلی اختیارات قابل توجهی در بسیاری از جنبه های عملکرد سازمان ها اعمال می کنند. ادارات و ادارات دولتی از طریق تصمیمات تخصیص خود بر بخشهای اقتصادی (به عنوان مثال ، بخش بانکی) تأثیر می گذارند - به عنوان مثال ، وام های تضمینی دولت و همچنین با قدرت آنها در تعریف و اجرای حقوق مالکیت - به عنوان مثال ، سیاست های نظارتی و کارگری. از این طریق دولت به تعریف "توازن قدرت" در میان شرکت های رقیب کمک می کند ، همانطور که در روند ادغام و "سالم سازی" بانک مرکزی نیجریه در صنعت بانکداری به وضوح نشان داده شده است.

دولت ها و آژانس های آنها محدودیت های خاصی را در معاملات دسته های خاصی از سازمان ها اعمال می کنند. انواع بسیاری از سازمانها با نهادهای نظارتی دولتی روبرو می شوند که کیفیت محصولات یا خدمات آنها یا معاملات آنها با شرکای تجاری یا رقبا را از نزدیک کنترل می کنند.

1.1 توزیع کنندگان و توزیع کنندگان

این افراد یا گروههایی هستند که منابع حیاتی سازمان را در خارج از مرزهای آن تأمین می کنند و در توزیع محصولات یا خدمات نهایی آن به مصرف کنندگان کمک می کنند. افراد و گروه هایی که سازمان را با تأمین کنندگان مهم منابع ارتباط می دهند ، تأثیر زیادی در نحوه عملکرد شرکت دارند. این درک مبتنی بر رویکرد وابستگی به منابع است ، که می گوید: "هیچ سازمانی خودکفا نیست. همه باید به عنوان شرط بقای خود در مبادلات در محیط شرکت کنند. "(اسکات ، 1998 ، ص 24). نیاز به کسب منابع از تأمین کنندگان ، وابستگی هایی را بین سازمان ها و واحدهای خارجی ایجاد می کند. اینکه این منابع چقدر مهم و چقدر کمیاب هستند ، ماهیت و میزان وابستگی سازمانی را تعیین می کنند ، که نتیجه آن حل نتیجه تعارض خواهد بود.

1.2 رقبا

رقبای شرکت نیز به عنوان یک گروه ذینفع مهم شناخته می شوند. مدیریت موثر ذینفعان پیشنهاد می کند که سازمان ، یعنی مدیریت آن ، به طور جدی تعهدات خود در برابر سهامداران رقیب خود و حقوق و انتظارات آنها را در مورد محصولات و / یا خدماتشان در نظر بگیرد. به ویژه در زمینه تبلیغات ، انتظار می رود که سازمان از دقت کافی استفاده کند و از تبلیغاتی که مستقیماً به رقبا آسیب می رساند اجتناب کند.

1.3 محیط طبیعی

یکی از ذینفعان مهم سازمان ، محیط طبیعی یا اکوسیستم آن است. محیط طبیعی شامل همه موجودات زنده و غیر زنده است که به طور طبیعی در این سیاره اتفاق می افتند. محیط طبیعی شامل تمام واحدهای اکولوژیکی است که بدون دخالت گسترده انسان به عنوان سیستم طبیعی عمل می کنند ، از جمله تمام پوشش های گیاهی ، حیوانات ، میکروارگانیسم ها ، سنگ ها ، جو ، منابع طبیعی و پدیده های فیزیکی که فاقد مرزهای مشخص مانند هوا ، آب و آب و هوا ، و همچنین انرژی ، تابش ، بار الکتریکی و مغناطیس ، ناشی از فعالیت های انسانی نیست.

متأسفانه ، عملاً هر بخش از مشاغل مسئول مصرف مقادیر قابل توجهی از مواد و انرژی و ایجاد انباشت زباله و تخریب منابع است. به عنوان مثال ، شرکت های جنگلداری و شرکت هایی که مواد خام را پردازش می کنند باعث ایجاد مشکلات عمده ای در آلودگی هوا ، آب و زمین در استخراج ، حمل و نقل و فرآوری آنها شده اند. از کارخانه های فرآوری گوشت گرفته تا رستوران ها و پالایشگاه های روغن ، محیط طبیعی قربانی فعالیت های تجاری شده است. اگرچه فرآیندهای تولید و بهره برداری مشهودترین عامل در آلودگی هوا ، آب و زمین هستند ، اما تقریباً هر فعالیت تجاری دیگر در همه بخش ها به طور بالقوه نقشی در تأثیرگذاری بر محیط طبیعی دارد. بنابراین ، برای رفتار مسئولانه با محیط طبیعی ، یک سازمان باید یک سیاست سختگیرانه زیست محیطی داشته باشد.

2. نتیجه گیری: چالش ها و سوالات اصلی در مدیریت تعارض از دیدگاه ذینفعان

بعنوان روشی برای نتیجه گیری در این مقاله ، برخی از چالشهای پیش روی مدیریت منازعات از دید ذینفعان و برخی راه حلهای ممکن را ارائه می دهم. بنابراین ، چالش مدیریت درگیری از دیدگاه ذینفعان این است که به دنبال این باشیم که ذینفعان اصلی شرکت به اهداف خود برسند و با سایر سهامداران اخلاقی برخورد شود و آنها نیز راضی باشند ، در حالی که انتظار می رود شرکت سودآور اگرچه واقعیت اکثر سیستم های حل تعارض همیشه در آن جهت وجود ندارد ، اما با این وجود هدف قانونی است که مدیریت به منظور محافظت از منافع بلندمدت خود دنبال کند. دومین بهترین گزینه مدیریت ، دستیابی به اهداف ذینفعان اصلی خود ، با در نظر داشتن نقش مهم سرمایه گذاران مالک آن است. بدون دوام اقتصادی ، منافع سایر ذینفعان از بین می رود. این پایه و اساس یک سیستم مدیریت تعارض موثر است.

با در نظر داشتن این دیدگاه ها ، بگذارید با این تفکر که مدیران می توانند با کسب دانش در مورد ذینفعان و استفاده از این دانش برای پیش بینی و کنار آمدن تعارضات ، به مهمان موفق منابع ذینفعان خود تبدیل شوند ، به مدیریت تعارض بپردازیم. در نهایت ، مدیران باید وضعیت درگیری را به گونه ای مدیریت کنند که از نظر اخلاقی و موثر به اهداف خود برسند.

تلاش برای مدیریت ذینفعان در روند حل تعارض یا مدیریت شامل ملاحظات اجتماعی ، اخلاقی ، حقوقی و اقتصادی است. از بحث فوق ، ما 9 سوال اصلی را توصیه می کنیم که باید برای مدیریت م aثر درگیری از دید ذینفعان به آنها پاسخ داده شود:

 • آیا تعارضی در سیستم وجود دارد و چه شواهدی وجود دارد که وجود تعارض در سیستم را نشان دهد؟

• ذینفعان سازمان چه کسانی هستند و کدام یک از ذینفعان اساساً درگیر و تحت تأثیر آن هستند؟

• موقعیت و منابع قدرت آنها در رابطه با سازمان چیست؟

• آنها چگونه قدرت خود را در رابطه با درگیری بسیج می کنند؟

• اصلی ترین نگرانی ها و علاقه ها و آرزوهای کسانی که مستقیماً تحت تأثیر قرار گرفته اند چیست؟

• سهامداران چه فرصت ها و چالش هایی را به سازمان ارائه می دهند؟

• سازمان چه مسئولیت هایی (اقتصادی ، قانونی ، اخلاقی و بشردوستانه) در قبال ذینفعان خود دارد؟

• چه راهکارها یا اقداماتی باید سازمان انجام دهد تا چالش ها ، فرصت ها و تعارضات ذینفعان به بهترین وجه کنترل شود؟

• هزینه ها و مزایای هر اقدام پیشنهادی چیست؟

1.1 دانستن وجود یک درگیری در سیستم

این مرحله اول جایی است که مدیریت یا اعضای سازمان ناهنجاری یا دور شدن از آنچه انتظار می رود را مشاهده می کنند. این می تواند نشانه ای از یک مشکل جدی تر باشد که منجر به اختلاف و درگیری شود. آیا اعتصابی از سوی کارکنان سازمان در پیش است؟ آیا فروش سازمان در جایی که قرار است باشد نیست؟ آیا جامعه محلی نسبت به شیوه های انجام کار سازمان خشمگین است؟ نرخ بالای غیبت کارمندان ممکن است نشانه ای از یک وضعیت نامطلوب کار باشد.

1.2 سهامداران سازمان چه کسانی هستند و کدام یک از سهامداران درگیر درگیر و تحت تأثیر آن هستند؟

برای مدیریت تعارض به طور مثر ، هر سازمان و گروه مدیریتی آن باید این س forال را برای آن بپرسند و پاسخ دهند: ذینفعان ما چه کسانی هستند؟ برای پاسخگویی کامل به این س ،ال ، مدیریت باید نه تنها گروههای ذینفع عمومی بلکه زیر گروههای خاص را نیز شناسایی کند. یک گروه ذینفع عمومی به سادگی یک گروه گسترده است ، مانند کارمندان ، سهامداران ، گروه های زیست محیطی ، جامعه یا مصرف کنندگان. در هر یک از این دسته های عمومی ، ممکن است چند یا چند زیر گروه خاص وجود داشته باشد که مستقیماً تحت تأثیر تعارض قرار بگیرند.

شناسایی سهامداران یک روند در حال انجام است. بهتر است از شناسایی یک گروه عمومی شروع کنید و به یک گروه خاص بروید. با این حال ، مسئله این است که بسیاری از کسانی که سعی در مدیریت مطالبات ذینفعان دارند ، توجه خود را به گروههای عمومی متمرکز می کنند تا گروههای خاص ذینفع. این نکته در بررسی معضل مدیریت سهامداران با شرکت های اکتشاف نفت نیجریه به راحتی آشکار می شود. به عنوان مثال ، انتخاب "مردم دلتای نیجر" از نظر تئوری و عملی اشتباه است و فرض می شود این طبقه بندی یک گروه ذینفع متمایز به منظور مدیریت منافع آنها باشد. این طبقه بندی یا دسته بندی اشتباه است زیرا در میان مردم دلتای نیجر ، گروه های فرعی با علایق مختلف وجود دارد. به روشی مشابه ، جوانان منطقه دلتا نیجر به سادگی یک گروه عمومی هستند زیرا در این گروه زیر گروه هایی با علاقه متفاوت وجود دارد.

1.3 موارد اصلی و منافع گروه ذینفعان که در وهله اول درگیر شده و تحت تأثیر آن قرار دارند چیست؟

در این مرحله ، تمرکز سازمان بر منافع و آرزوهای گروه (های) اصلی ذینفع است. این بدان معناست که این مرحله مهم در مدیریت تعارض سازمانی به بیان ، شفاف سازی و روشن سازی موضوع مورد بحث از دیدگاه نیازها و نگرانی های گروه علاقه مند یا ذینفع تبدیل می شود. به عبارت دیگر ، سیستم مدیریت تعارض به جای اینکه در ابتدا به دنبال روشهای مختلف برای سرپوش گذاشتن بر نگرانیهای اصلی باشد که موجب اختلاف یا درگیری از طریق موقعیت و سایر استراتژیها برای پنهان کردن مسئله یا نگرانی واقعی می شود ، به منظور ارائه فرایندهایی در ابتدا طراحی شده است که و شناسایی چنین نگرانی های اصلی را پشتیبانی می کند.

5.4 موقعیت ها و منابع قدرت در روابط آنها با سازمان چیست؟

در مرحله فرآیند طراحی سیستم مدیریت تعارض ، سازمان باید موقعیت های اشغال شده توسط هر یک از گروه های ذینفع یا موقعیت های اشغال شده توسط هر یک از اعضای یک گروه خاص را بداند. بازیگران اصلی باید مشخص شوند و پایه های قدرت آنها مشخص شود. به عنوان مثال ، در یک درگیری یا اختلاف بین مقامات دانشگاه و استادان ، مقام اول از موقعیت و قدرت خود به عنوان کارفرمایانی برخوردار است که می توانند حمایت خود را از دولت ایجاد کنند. از طرف دیگر ، سخنرانان موقعیت و قدرت خود را از این واقعیت می گیرند که آنها ارائه دهنده دانش هستند و می توانند از دانشجویان همدردی کنند.

5.5 چگونه آنها قدرت خود را در رابطه با درگیری بسیج می کنند؟

بسیج قدرت در شرایط اختلاف یا مدیریت درگیری بسته به قدرت نسبی ذینفعان مربوطه می تواند اشکال مختلفی داشته باشد. قدرت می تواند به صورت اعلام اعتصاب کارمندان یا بازداشت حقوق ، پاداش و ارتقا توسط کارفرمای کار بسیج شود. دانش آموزان ممکن است تصمیم بگیرند که به عنوان راهی برای اعلام شکایات خود به کلاسها نروند. اتحادیه کارگری ممکن است مقطعی از شهروندان (به ویژه زنان بازاری) را برای حمایت از اهداف آنها بسیج کند. سهامداران و سرمایه گذاران ممکن است تصمیم بگیرند تا مدیران عامل را برکنار کنند تا راهی برای نشان دادن قدرت و موقعیت خود باشد.

5.6 سهامداران ما چه فرصت ها و چالش هایی را به سازمان ارائه می دهند؟

از بسیاری جهات ، فرصتها و چالشها نمایانگر طرفهای مقابل سکه هستند که بحث مدیریت ذینفعان است. اساساً ، این فرصت ها ایجاد روابط کاری خوب و مولد با ذینفعان است. از طرف دیگر ، چالش ها معمولاً خود را به گونه ای نشان می دهند که شرکت باید با ذینفعان به خوبی رفتار کند یا به نوعی آسیب ببیند - از نظر مالی (کوتاه مدت یا بلند مدت) یا از نظر وجهه عمومی یا شهرت در جامعه. بنابراین ، قابل درک است که چرا سازمانها باید بیشتر بر چالشها تأکید کنند تا فرصتهای ذینفعان. این چالش ها معمولاً به شکل درجات مختلف انتظارات یا خواسته ها شکل می گیرد. در بیشتر موارد ، آنها به این دلیل بوجود می آیند که ذینفعان فکر می کنند یا معتقدند که نیازهای آنها به اندازه کافی برآورده نمی شود. این چالش ها همچنین زمانی بوجود می آیند که گروه های ذینفع فکر می کنند هر بحرانی که رخ دهد به عهده شرکت است یا شرکت به نوعی باعث بحران شده است.

سازمان چه مسئولیتهایی (اقتصادی ، قانونی ، اخلاقی و بشردوستانه) در قبال ذینفعان خود دارد: هنگامی که تهدیدها و فرصتهای سهامداران شناسایی و درک شد ، سوال منطقی بعدی این است که ، "شرکت در روابط خود با همه چه مسئولیتهایی دارد؟ ذینفعان؟ "مدیریت چه مسئولیت های اقتصادی ، قانونی ، اخلاقی و بشردوستانه ای در قبال هر یک از ذینفعان دارد؟ از آنجا که بیشتر مسئولیت های اقتصادی شرکت عمدتاً به عهده خود او است ، تجزیه و تحلیل واقعاً بر روی سوالات قانونی ، اخلاقی و بشردوستانه تمرکز می کند. شدیدترین تهدیدها خود را به عنوان سوالاتی قانونی و اخلاقی نشان می دهند.

سازمان چه راهکارها یا اقداماتی را باید انجام دهد تا به بهترین وجهی از عهده چالش ها و فرصت های ذینفعان برآید: پس از ارزیابی مسئولیت ها ، سازمان باید استراتژی ها و اقدامات مربوط به برخورد با ذینفعان خود را كه درگیر درگیری هستند ، در نظر بگیرد. در هر موقعیت تصمیم گیری ، بسیاری از اقدامات جایگزین در دسترس است ، و مدیریت باید یکی یا چند مورد را که به نظر می رسد بهترین انتخاب کند. سوالات مهم یا گزینه های تصمیم گیری عبارتند از:

• آیا ما به طور مستقیم یا غیرمستقیم با سهامداران برخورد می کنیم؟

• آیا ما در برخورد با سهامداران جرم یا دفاع می کنیم؟

• آیا ما از طرح های ذینفعان استقبال می کنیم ، مذاکره می کنیم یا در برابر آنها مقاومت می کنیم؟

• آیا ما ترکیبی از استراتژی های فوق را به کار می گیریم یا یک روند واحد را دنبال می کنیم؟

هزینه ها و مزایای هر استراتژی یا اقدام پیشنهادی چیست؟ همانطور که سازمان در روند طراحی سیستم مدیریت تعارض پیش می رود ، مهم است که چندین استراتژی یا برنامه عملیاتی جایگزین تدوین شود. این تمرین باید با سنجش هزینه ها و منافع از نظر هزینه های مالی ، انسانی ، تصویری و دراز مدت برای سازمان در انتخاب نوع اقدام نسبت به روش دیگر انجام شود.

i. Burawoy, M. (1979). Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago:
University of Chicago Press.
ii. Brunsson, N. (1985). The Irrational Organization. New York: Wiley.
iii. Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Action in Organizations. New York: Wiley.
iv. Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock
v. Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2006). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Mason,
Ohio: Southwestern Publishing.
vi. Perrow, Charles (2002), Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism. Princeton,
New Jersey: Princeton University Press.
vii. Clegg, S.R. and Dunkerly, D. (1977) Critical Issues in Organizations. London: Routledge and Keggas Paul.
viii. Crozier, M (1964). The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
ix. Culbert, S. and McDonough (1980). The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work. Toronto: John Wiley.
x. Davis, K. and Blomstrom, R. L. (2006). Business and Society: Environment and Responsibility. New York: McGrawHill.
xi. Edwards, R. (1979). Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in Twentieth Century. New York:
Basic Books.
xii. Ewing, D. W. (1989). Freedom Inside the Organization: Bringing Civil Liberties to the Workplace. Boston: Harvard
Business School Press.
xiii. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management. a Stakeholder Approach. Boston: Pitman
xiv. Frost, P. J. et al. eds. (1985). Organizational Culture: Beverly Hills, CA: Sage.
xv. Gouldner, A. (2005). Patterns of Industrial Democracy (4ed). Glencoe, Il: Free Press Hirschman, A. O.
(1970). Exist, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press.
xvi. Jensen, Michael C., and Meckling, William H (1976). ‘Theory of the Firm: Managerial
xvii. Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure,’ Journal of Financial Economics, 3, 306-60.
xviii. Kennedy, M.M. (1980). Office Politics: Seizing Power and Wielding Clout. New York: Warner Books.
xix. Lawrence. P. R. (1993). ‘The Contingency Approach to Organizational Design, In Handbook of Organizational
Behavior, ed. Robert Golembiewski. New York: Dekker (pp. 9-18).
xx. Levitt, T. (2006). The Marketing Imagination. New York: Free Press.
xxi. Lips, H. M. (1981). Women, Men, and the Psychology of Power. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
xxii. Marx, K. (1963). Karl Marx, Early Writings, trans. and ed. by T. B. Bottomore. London: Watts.
xxiii. Maynard, Roberta (1995). ‘New Directions in Marketing,’ Nations Business (July 1995).
xxiv. McNeil, K. (1978). ‘Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy.’ Administrative
Science Quarterly, 23, 65-90.
xxv. Morgan, G. (1981). ‘The Schismatic Metaphors and Its implication for Organizational Analysis.’ Organization
Studies, 2: 23.44
xxvi. Morgan, G. (1997). Images of Organizations. Thousand Oaks, California, Sage.
xxvii. Nkomo, S. M. (1992). ‘The Emperor has no Clothes: Rewriting ‘race’ in the study of Organizations.’ Academy of
Management Review, 17, 487-513.
xxviii. Ogbor, J. O. (1994). Structural Adjustment Programme and the Politics of Adjustment. Stockholm, Sweden:
Norsdet.
xxix. Orton, D. and Weick, K. E. (1990). ‘Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization.’ Academy of Management
Review, 15, 203-23.
xxx. Perrow, Charles (1986). Complex Organizations: A Critical Essay. Glenview, IL: Scott and Foresman.
xxxi. Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
xxxii. Pettigrew, A. M. (1973). The Politics of Organizational Decision Making. London: Tavistock.
xxxiii. Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman.
xxxiv. Pratt, John and Zeckhauser, Richard (1985). ‘Principals and agents: An Overview’, in Principals and Agents: The
Structure of Business, ed. John Pratt and Richard Zeckhauser. Boston: Harvard Business School Press (pp. 1 – 9).
xxxv. Scott, R. (1998). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
xxxvi. Smith, R. K. (2005). Organization Systems for Management: Designing, Planning and Implementation. Columbus,
Ohio: Grid.
xxxvii. Starik, Michael (1993). Is the Environment an Organizational Stakeholder? Naturally!’ International Association
for Business and Society (AIBS), 1993, Annual Proceedings, pp. 466-471.
xxxviii. Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management. London: Sage.
xxxix. Weick, K. (1979). ‘Educational organizations as Loosely Coupled Systems.’ Administrative Science Quarterly, 21:1-
19.
xl. Werhane, P. H. (1985). Persons, Rights and Corporations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
xli. Wildasky, A. B. (1979). Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis: Boston, MA: Little, Brown.