



(مطالعه موردی)
مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع)
مجید ملکی^۱ | بهنام عبدی^۲

چکیده

نظر به اهمیت شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات در دانشگاه افسری امام علی (ع) و خلاء پژوهشی مربوط به شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات ویژه دانشگاه مذکور، پژوهش حاضر به منظور پوشش این خلاء پژوهشی و با هدف شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شده است. این پژوهش از نوع پیمایشی و توصیفی است. چارچوب نظری پژوهش حاضر دیدگاه تعاملی به تعارض می‌باشد. در این پژوهش محققین با مبنای قرار دادن ۱۵ نوع تعارض شناسایی شده توسط ملکی و صادقی (۱۴۰۰) سعی در شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده دارند. برای شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات از روش دلفی استفاده گردیده لذا این روش‌ها به عنوان مهمترین روش‌های مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) شناسایی شده و از بین روش‌های مدیریت شناسایی شده همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان؛ رعایت تناسب بین شخصیت، استعداد و گرایش افراد با مشاغل و نقش‌های واگذاری؛ شناسایی شایستگی‌های کارکنان؛ مشارکت دادن کارکنان در تعیین رسته و انتخاب شغل؛ گزینش و انتصاب صحیح کارکنان؛ استفاده از ارتباطات دوطرفه و همه جانبه؛ رعایت عدالت در اعطای امتیازات؛ شفاف‌سازی در مورد انتظارات از هر نقش؛ توزیع عادلانه و متوازن مشاغل استراتژیک بین کارکنان علمی و نظامی؛ همسو سازی اهداف صف و ستاد؛ تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل برای مشاغل سازمانی؛ برگزاری گارگاه آموزشی ارتباطات مؤثر و فنون مذاکره؛ بهره‌گیری از تجربه کارکنان به منظور شناسایی و حل مسائل سازمانی؛ برجسته‌سازی وجوه مشترک فرهنگ ملی؛ معرفی ویژگی‌ها، ارزش‌ها و حساسیت‌های فرهنگ‌های مختلف؛ آموزش فرهنگ احترام به خرده‌فرهنگ‌های موجود و استقرار نظام پاسخگویی بالاترین توافق خبرگان را کسب نموده‌اند.

کلیدواژه‌ها: تعارض، مدیریت، مدیریت تعارض، عملکرد

DOR: 20.1001.1.20086121.1401.21.98.1.2

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در سازمان‌ها، وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی در سازمان است (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۶۶). از طرفی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ممکن است توانایی‌ها، استعدادها و سطوح جذابیت یا علاقه‌مندی‌های متفاوتی داشته باشند. این تفاوت‌ها بشر را تعریف می‌کند، پیشرفت می‌دهد و به پویایی جهان کمک می‌کند ولی وجود این تفاوت‌ها باعث ایجاد تعارض می‌گردد (McConnon, and McConnon, 2008: 11). بنابراین تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر و لاینفک زندگی سازمانی قلمداد گردیده (Thakore, 2013: 7) و ممکن است بین افراد، گروه‌ها یا حتی بین سازمان‌ها به وجود آید (Abu Taher, Kumar Das and Rashed, 2008: 9).

در فرآیند دستیابی به اهداف، اغلب تعارض ایجاد می‌شود و تعارض بر عملکرد و بهره‌وری تأثیر می‌گذارد (Aditya and Setyawan, 2021: 1). نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض دلیلی بر منفی بودن آن نیست. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید و اگر مخرب باشد می‌تواند تنش و خصومت بین افراد را افزایش دهد و منجر به عدم تمرکز بر وظیفه، اتلاف انرژی و کاهش عملکرد شود و در نهایت سازمان را به نابودی بکشاند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۴). به منظور بهبود عملکرد سازمانی باید تعارضات کارآمد ۱ (سازنده یا سالم) را تشویق و تعارض ناکارآمد (مخرب یا ناسالم) را حذف نمود (Abu Taher, Kumar Das and Rashed, 2008: 9).

بسته به نحوه برخورد، تعارض می‌تواند به رفتارهای سازنده و نتایج مثبت یا رفتار مخرب و نتایج منفی منجر گردد (Rohli, 2013: 106). استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۷). به نظر فریدمن، تید، کرال و تسای ۲ امروزه مهمترین وظیفه مدیریتی ایجاد فضایی است که در آن تعارض مدیریت

1- Functional

2- Friedman, Tidd, Currall & Tsai.

شود، نه از تعارض اجتناب شود. به عبارتی از تعارض در راستای ارتقاء تولیدات و خدمات و عملکرد سازمانی استفاده شود و لذا از مدیران معاصر خواسته می‌شود تا از تعارض به گونه‌ای استفاده کنند که به نفع سازمان باشد (Abu Taher, Kumar Das and Rashed, 2008: 11). اگر مدیران بتوانند راه‌حل مناسبی برای برخورد با تعارض پیدا کنند، به جای اینکه ریشه تعارض را از بین ببرند، می‌توانند با استفاده از تعارض اثربخشی سازمان را افزایش دهند و موفقیت سازمان را تضمین کنند و موجب افزایش اعتماد، اطمینان و اثربخشی کارکنان در سازمان شوند (سلیمانی، ۱۳۹۴: ۸۴). اگر در سازمان با تعارض به خوبی برخورد شود، تعارض نقش خوبی خواهد داشت ولی حالت عکس نیز متصور است، از این رو، مدیریت تعارض مورد نیاز است تا تعارض را به چیزی تبدیل کند که تأثیر خوبی بر سازمان بگذارد (Aditya and Setyawan, 2021: 1).

نظر به اهمیت مدیریت تعارض، کویجادا^۱ توانایی مدیریت تعارض را یک قابلیت کلیدی مهم برای هر مدیر می‌داند (Aditya and Setyawan, 2021: 1-2) و مک کانن و مک کانن (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند افرادی که در زمینه مدیریت تعارض ماهر هستند، به عنوان رهبرانی با نفوذ بالا، محترم، دارای همکاری بالا و ارزش آفرین برای سازمان درک می‌شوند. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۷).

برای مدیریت تعارض ابتدا بایستی تعارضات شناسایی (Rohli, 2013: 106) و تجزیه و تحلیل شوند و علل ایجاد تعارض مورد بررسی قرار گیرد. سپس انتخاب سبک مناسب جهت بهره‌برداری مؤثر از تعارض در دستور کار قرار گیرد (مالکی، محمدی و صیادیان، ۱۳۹۶: ۲). به همین منظور ملکی و صادقی (۱۴۰۰) در راستای شناسایی تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) پژوهشی انجام داده و ۱۵ نوع تعارض را به عنوان مهمترین تعارض مؤثر بر عملکرد این دانشگاه معرفی نموده و پیشنهاد نموده‌اند که محققین آتی نسبت به شناسایی نحوه مدیریت تعارضات شناسایی شده اقدام نمایند. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده آن است که در خصوص شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع)،

1- Quijada

تحقیق خاصی انجام نشده است و در این زمینه خلاء تحقیقاتی وجود دارد. در راستای تکمیل کار محققین پیش گفته و پر نمودن این شکاف تحقیقاتی موجود، محققین در این پژوهش در صدد شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشند. لذا سوال اصلی تحقیق این است که مهمترین روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن مستفاد می‌شود. بیشتر این معانی متفاوت توسط دانشمندان در رشته‌های متفاوت ارائه گردیده است. روان‌شناسان بیشتر به جنبه روان‌شناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۱). برخی از تعاریف ارائه شده توسط محققان مختلف در ادامه ارائه می‌گردد.

صبری، موسایرا و جلانی تعارض را پدیده‌ای می‌دانند شامل احساسات و واکنش‌های عاطفی منفی که بین طرفین با نظرات، عقاید و دیدگاه‌های مختلف بوجود می‌آید (Sabri, Musairah, 2021). ثاکور تعارض را به عنوان یک نزاع یا رقابت بین افراد دارای نیازها، ایده‌ها، عقاید، ارزش‌ها یا اهداف مخالف تعریف می‌کند (Thakore, 2013: 7). رحیم، تعارض را فرایند متقابل عدم تطابق، عدم توافق یا ناهماهنگی در درون و بین نهادهای اجتماعی (اشخاص، گروه و سازمان) می‌داند (قربانی‌پاجی، ۱۳۹۵: ۱۶) و دفت تعارض را نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی می‌داند که آن‌ها چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آن‌ها به اهداف و مقصودشان می‌شوند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۴).

به نظر رضائیان تعارض عبارت است از: «فراگردی که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است» (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۱) و رابینز عنوان می‌کند تعارض فرایندی است که در آن، شخص «الف» به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای سبب ناکامی شخص «ب» در رسیدن به علایق و اهدافش گردد (محبتی و احمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۸).

بحث و گفتگوهای نظری پیرامون موضوع تعارض و حل آن از سابقه‌ی تاریخی طولانی برخوردار است. از همان ابتدا، محققان در مورد این که آیا تعارض یک فرایند تفرقه‌انداز و یا یک فرآیند جمع‌کننده است توافق وجود ندارد. برخی از محققان مانند دورکیم^۱، ویلسون و کولب^۲ ادعا کرده‌اند که تعارض تأثیر تفرقه‌آمیز دارد. بسیاری از محققین دیگر با نظرات محققین پیش گفته موافق نیستند. پارک و بورگس^۳ و سیمل^۴ استدلال می‌کنند که تعارض منجر به حفظ وحدت می‌شود و وسیله‌ای برای حل و جلوگیری از شکافت کامل بین افراد است. همچنین بوهان^۵ تعارض را به مثابه فرهنگ برای جامعه می‌داند و از تعارض به عنوان ابزاری برای پیشرفت، حفظ کنترل و نظم اجتماعی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، یاد می‌کند (Thakore, 2013: 7).

با بررسی سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها قابل ارائه می‌باشد، که هر کدام به نوعی، در پی آن هستند تا با بیان دلایلی، نظریه خود را توجیه و اثبات نمایند که هر کدام از این دیدگاه‌ها نیز دارای طرفدارانی هستند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۵).

اولین رویکرد، رویکرد سنتی^۶ است. این رویکرد تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تمرد، تخریب و بی‌منطقی مترادف می‌داند و چون تعارض را زیان‌آور می‌داند، عنوان می‌کنند که باید از تعارض دوری جست و مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند (بزاز جزایری، ۱۳۷۷: ۲۲). دیدگاه سنتی نسبت به تعارض از اواخر قرن نوزدهم شکل گرفت. طبق این دیدگاه، تعارض همیشه برای یک سازمان بد است، منجر به شکست می‌شود و تأثیر منفی بر عملکرد سازمان می‌گذارد. مطابق این دیدگاه، تعارض مترادف خشونت، نابودی و غیرمنطقی بودن است (Khaiyat, 2016: 502).

از نظر این مکتب تعارض برای سازمان‌ها به عنوان یک امر بد می‌باشد. زیرا مختل‌کننده و غیرطبیعی و نوعی رفتار انحرافی را نشان می‌دهد جهت تحقق اهداف سازمان این پدیده باید کنترل شود. از نظر مکتب سنتی، شرایط تعارض می‌تواند پیامدهای غم‌انگیز برای برخی افراد و

- 1- Durkheim
- 2- Wilson and Kolb
- 3- Park and Burgess
- 4- Simmel
- 5- Bohannan
- 6- Traditional view of Conflict

تأثیرات نامطلوب بر عملکرد سازمان داشته باشد (Thakore, 2013: 8). طبق دیدگاه سنتی به تعارض، بایستی به هر قیمتی از تعارض اجتناب نمود. مدیر بایستی در جهت کاهش، سرکوب و یا از بین بردن تعارض تلاش کند. مدیر باید از روش‌های معتبر برای رهایی سازمان از تعارض استفاده کند (Khaiyat, 2016: 502). بر این اساس یکی از مسئولیت‌های عمده مدیریت این است که تلاش کند تا اطمینان حاصل نماید که تعارضی بروز نمی‌کند و اگر هم بروز کند سریعاً نسبت به حل آن اقدام شود (مطلبی، ۱۳۹۵: ۳۵). مشکل این دیدگاه این است که علت اصلی تعارض همیشه نامشخص می‌ماند (Khaiyat, 2016: 502).

دومین رویکرد، رویکرد روابط انسانی^۱ است. این نظریه تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند و با موجودیت تعارض در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد (بزاز جزایری، ۱۳۷۷: ۲۳). دیدگاه روابط انسانی، تعارض را در تمام گروه‌ها و سازمان‌ها یک رویداد طبیعی می‌داند و پذیرش آن را توصیه می‌کند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۴).

مدیری که دارای این دیدگاه است، انتظار تضاد را در سازمان دارد و بر این باور است که تضاد در جای خود می‌تواند نتایج مثبتی به بار آورد، ولی به طور کلی این دسته از مدیران اعتقاد دارند که تضاد معمولاً مضر است و بر همین پایه فلسفی نسبت به تضاد واکنش نشان داده و نسبت به حل یا از بین بردن موقعیت تضاد اقدام می‌نمایند (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۶). نظریه‌پردازان این دیدگاه به مدیران توصیه می‌کنند، زندگی با تعارض را فراگیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند (مطلبی، ۱۳۹۵: ۳۶).

سومین رویکرد، رویکرد تعاملی^۲ است. از نظر این رویکرد تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار

1- Human Relations view of Conflict

2- Interactionist view of Conflict

می‌آید (بزاز جزایری، ۱۳۷۷: ۲۲). تاونسند^۱ یکی از طرفداران این دیدگاه، تعارض را نشانه سلامتی یک سازمان می‌داند. بنابر دیدگاه تاونسند یک مدیر خوب سعی نمی‌کند که تعارض را از بین ببرد بلکه سعی می‌کند آن را نگه دارد ولی از هدر رفتن انرژی افراد جلوگیری کند. رابینز دیگر طرفدار این رویکرد اعتقاد دارد که تعارض یک نیروی مثبت ضروری برای اثربخشی عملکرد است. این رویکرد سطح حداقلی از تعارض را به منظور خود انتقادی، تغییر، نوآوری و جلوگیری از بی‌علاقگی و تاب‌آوری یا تغییر وضع موجود ترغیب می‌نماید (Thakore, 2013:8). نظریه پردازان این دیدگاه بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد در هر سازمان ضرورت دارد (مطلبی، ۱۳۹۵: ۳۶).

در حالی که رهیافت روابط انسانی نسبت به تعارض، حاکی از پذیرش پدیده تعارض در سازمان است، رهیافت تعامل‌گرا تعارض را مورد تشویق قرار می‌دهد تا آنجا که رهبران گروه را به حفظ سطح معینی از تعارض تشویق می‌کنند تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. تعامل‌گرایان استدلال نمی‌کنند که تمام تعارضات مفید و سازنده هستند، به نظر آنان یقیناً تعارضاتی وجود دارند که بر اثربخشی تأثیر منفی می‌گذارند. بر اساس نظریه تعامل‌گرایان در چنین مواردی مدیریت باید درصدد کاهش تعارض برآید (مطلبی، ۱۳۹۵: ۳۶). این دیدگاه تأکید می‌کند که وجود سطح مناسب و متعادلی از تعارض هر گاه که کارمندان دچار سستی و رکود می‌گردند، می‌تواند به ایجاد تغییرهای مثبت در گروه بیانجامد (صحرائیان، ۱۳۹۴: ۱۶).

محققین در پژوهش حاضر چارچوب تعاملی را برگزیده‌اند و به تعارض به عنوان پدیده‌های که می‌تواند گروه‌ها و سازمان‌ها را زنده و خلاق نگه دارد، می‌نگرند. در ادامه مطالعات موربوط به پیشینه پژوهش در جدول (۱) ارائه گردیده است.

1- Townsend

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان تحقیق	محقق / محققین	سال انجام تحقیق	نتیجه
مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط	درگاهی، موسوی، عراقیه فراهانی و شهام	۱۳۸۷	بیشترین راهبردهای بکار رفته در ارتباط با مدیریت تعارض، روش همکاری و تشریح مساعی مبتنی بر اعتماد است. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد.
مدیریت تعارض و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در مورد برخی از شرکت‌های صنایع بنگلادش	ابوطاهر، کومرداس و راشد	۲۰۰۸	رابطه‌ای مثبت بین مدیریت تعارض، محیط مناسب و عملکرد سازمانی وجود دارد.
علل، اثرات و راه‌حل‌های تعارض سازمانی	اولادوسو امیسور و رشیدات ابیودان	۲۰۱۴	همه تعارضات بد نیستند، اگر تعارض خوب مدیریت شود می‌تواند نتایج مثبتی به دنبال داشته باشد. برای مدیریت صحیح تعارض بایستی علل تعارض شناسایی گردد. همچنین شناخت و توجه زود هنگام طرف‌های درگیر تعارض و مذاکره بین طرفین تعارض به حل تعارض کمک می‌کند و زور و ارعاب فقط منجر به غیرمفید شدن تعارض می‌گردد.
مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام	سندگل	۱۳۹۳	شیوه‌های مدیریت تعارض را در این آثار شامل سه شیوه کلی پیش‌گیری از تعارض، حل و درمان تعارض، و ایجاد و استفاده مجاز از تعارض می‌داند
بررسی مهارت‌های انسانی انبیاء در قرآن کریم با بهره‌گیری از مدیریت تعارض	ربانی	۱۳۹۳	پیامبران اولوالعزم در مواجهه با معارضین با ارائه راهکارهای پیشگیرانه قبل از تعارض و در صورت بروز تعارض با مدیریت، از طریق ابلاغ دین و ایجاد بستر مناسب جهت اجرای آن، تعارضات را مدیریت می‌کردند و سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض (سازش، اجتناب، همکاری، اجبار و مصالحه) می‌تواند به عنوان نمونه‌ای از الگوهای ارائه شده توسط انبیاء در اختیار مدیران قرار گیرد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان تحقیق	محقق / محققین	سال انجام تحقیق	نتیجه
شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و راهبردهای مدیریتی آن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان	صحرائیان	۱۳۹۴	ترجیح مدیران شرکت در بکارگیری سبک‌های مدیریتی تعارض به ترتیب سبک مصالحه و همکاری، سپس سازش و اجتناب و در نهایت سبک اجبار است.
سنجش تأثیر سبک‌های مدیریت تعارض بر بهره‌وری کارکنان با تأکید بر جو اخلاق سازمانی	محمدی	۱۳۹۴	همه سبک‌های مدیریت تعارض بر بهره‌وری کارکنان مؤثر هستند، سبک‌های رقابت و همکاری بیشترین تأثیر و سبک مصالحه کمترین تأثیر را بر بهره‌وری می‌گذارند.
انواع تعارض و روش‌های مدیریت تعارض در بیمارستان‌های بخش عمومی و خصوصی	خلید و فاطیما	۲۰۱۶	دو بخش عمومی و خصوصی در شیوه‌های مدیریت تعارض متفاوت عمل می‌کنند. تسلط، همکاری، سازش و اجتناب از شیوه‌های مدیریت تعارض هستند که توسط پزشکان در بیمارستان‌های بخش عمومی بیشتر از بیمارستان‌های بخش خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرند. ضمناً تعارضات سازنده، دگرگون‌ساز و واقعی در بخش خصوصی بیشتر تجربه شده است.
تأثیر ارزشهای فرهنگی بر بکارگیری سبک‌های مختلف مدیریت تعارض: مطالعه‌ای در میان ایرانی‌ها و چینی‌ها	آغاز و طالعی	۱۳۹۹	در حالی که ایرانی‌ها بیشتر سبک مصالحه را ترجیح می‌دهند، چینی‌ها بیشتر از سبک همکاری برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند که می‌تواند تحت تأثیر ارزشهای فرهنگی متفاوت آنان باشد.
مدیریت تعارض و رضایت شغلی در سازمان‌های دولتی اندونزی	ادیتیا و ستیاوان	۲۰۲۱	کارکنان بخش دولتی اندونزی بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی (سبک یکپارچه‌سازی) در مدیریت و رسیدگی به تعارض استفاده می‌کنند.

روش‌شناسی

نظر به این که هدف این تحقیق توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشد پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. همچنین این پژوهش از لحاظ روش از نوع توصیفی و پیمایشی می‌باشد. توصیفی است به این دلیل که به دنبال شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات مؤثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) است و پیمایشی است به این دلیل که به دنبال به دست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها و نظرات گروهی از افراد در خصوص موضوع مورد مطالعه است. در پژوهش حاضر از ابزار پرسشنامه باز استفاده شده و روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها روش دلفی می‌باشد. تعارضاتی که این پژوهش در صدد بررسی روش مدیریت آن‌ها می‌باشد، تعارضات شناسایی شده توسط ملکی و صادقی (۱۴۰۰) شامل: عدم توافق بین شرایط کاری و اهداف فرد؛ تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفا می‌کند؛ تعارض بین ویژگی‌های شغل و شاغل؛ تعارض با سایر افراد (رئیس، مرئوسین و همکاران)؛ تعارض کارکنان بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف از قبیل؛ پاداش، شغل، منزل و ...؛ تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان؛ انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضا در مورد چگونگی ایفای نقش‌شان؛ تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی دانشگاه؛ تعارض بین بخش‌های همسطح، برای دستیابی به هدف‌های خود و نادیده گرفتن هدف‌های بخش‌های دیگر؛ تعارض بین کارکنان صف و ستاد؛ تعارضات فرهنگی بین کارکنان دانشگاه؛ تعارض بین وظایف و اگذاری به کارکنان؛ تعارض گفتمانی (تضاد بین گفتار) بین استادان و فرماندهان دانشگاه؛ تعارض دانشی بین کارکنان؛ و تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان می‌باشد.

دلفی تکنیکی برای استخراج افکار از اذهان مختلف و ادغام آنها با یکدیگر جهت زایش یک عقیده معتبرتر است (احمدی، ۱۳۹۰: ۵۶). لذا هر جا که به کارگیری قضاوت‌ها و نظرات خبرگان و شاغلان حرفه‌ای در حوزه مورد نظر ضروری باشد، استفاده از دلفی مفید خواهد بود (هولاگوتی، ۱۳۹۶: ۳۸). برخلاف روش‌های پژوهش پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به شمار شرکت‌کنندگان در پژوهش، که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده بستگی دارد. بنابراین روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌شود که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. این افراد به عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند. گزینش اعضای واجد شرایط برای پانل دلفی از مهمترین مراحل این روش است، چرا که اعتبار نتایج کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد در مورد موضوع مورد بررسی دارد (میرحسینی، ۱۳۹۳: ۶۱). در همین راستا برای انتخاب اعضای

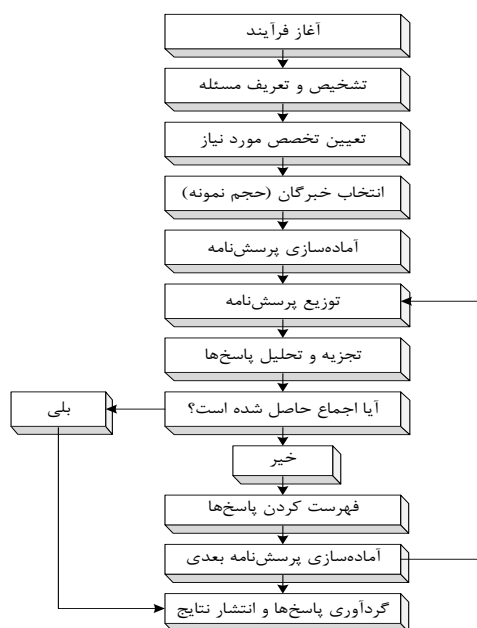
پانل دلفی در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی استفاده شده است. از طرفی تعداد مناسب اعضای پانل بین ۵ تا ۲۰ نفر می‌باشد که در پژوهش حاضر تعداد اعضای پانل ۱۳ نفر در نظر گرفته شده است. اعضای پانل واجد شرایط زیر می‌باشند:

دارای مدرک دکترای تخصصی در رشته‌های مدیریت، روانشناسی و جامعه‌شناسی می‌باشند.

۱- داری حداقل ۵ سال سوابق مدیریتی و یا فرماندهی هستند.

۲- دارای سابقه تدریس و یا تحقیق در موضوع تعارض می‌باشند.

هسو و استفورد عنوان می‌کنند معیارهایی که برای تعریف و تعیین ((توافق میان خبرگان)) به کار می‌روند، وابسته به تفسیر پژوهشگر است. گروبلار اظهار می‌دارد در روش دلفی، تکرار دورها تا زمانی ادامه می‌یابد که یا به سطح از پیش تعیین شده‌ای از توافق دست یابیم، یا دیگر اطلاعات جدیدی به دست نیاید (هولاگوتی، ۱۳۹۶: ۴۱). در پژوهش حاضر، چنانچه ۷۵ درصد از خبرگان، برای عاملی اهمیت زیاد (۴) یا اهمیت بسیار زیاد (۵) در نظر بگیرند، یعنی بر روی آن عامل توافق به دست آمده است. عواملی که در دور نخست بر روی آنها توافقی به دست نیامد، در پرسشنامه دور دوم نیز وارد شد به این دلیل که ممکن بود خبره بخواهد نظر خود را تغییر دهد. دیاگرام فرایند دلفی در شکل زیر ارائه گردیده است.



شکل ۱: دیاگرام فرایند دلفی

یافته‌های پژوهش

تعداد دوره‌های دلفی در این پژوهش سه دور بود و با توجه به اینکه پس از انجام دور سوم بیشتر از ۷۵ درصد از خبرگان بر روی تعداد ۷۹ عامل از روش‌های مدیریت تعارضات توافق نمودند لذا این روش‌ها به عنوان مهمترین روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع) شناسایی گردیدند. در ادامه اقدامات انجام شده در هر دور تشریح گردیده است.

دور اول دلفی: این مرحله از طریق پرسشنامه باز انجام شد، بدین صورت که تعارضات شناسایی شده در اختیار اعضاء پانل گذاشته شد و از آنان خواسته شد که نسبت به معرفی روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده نظرات خود را اعلام نمایند. با ترکیب عوامل به دست آمده از ادبیات تحقیق و پژوهش‌های پیشین با نظرات اعضای پانل در این مرحله، تعداد ۹۶ عامل به عنوان روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده بشرح جدول ۱ شناسایی گردید.

دور دوم دلفی: پس از اجرای مرحله اول، دیدگاه صاحب نظران پانل در مورد روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه بسته در اختیار همه صاحب نظران پانل قرار گرفت و از آنان خواسته شد که پاسخ خود را در مورد هر یک از موارد مطرح شده در قالب طیف پنج گانه (۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) در قسمت مربوطه درج نمایند. پس از جمع‌آوری و تحلیل پاسخ‌ها با استفاده از توزیع فراوانی پاسخ‌ها به کمک نرم‌افزار نرم افزار اسپاس اس مشخص گردید که ۷۵ درصد یا بیش از ۷۵ درصد اعضای پانل، تعداد ۵۶ مورد از روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده را در رتبه زیاد (۴) و یا بسیار زیاد (۵) طبقه بندی نموده لذا بر روی این روش‌های مدیریت تعارضات توافق دارند و کمتر از ۷۵ درصد اعضای پانل در مورد تعداد ۴۰ مورد از روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده توافق داشتند لذا مواردی که در مورد آنها توافق نگردیده بود در قالب یک پرسشنامه به همراه میانگین پاسخ اعضای پانل به هر یک از سوالات جهت اصلاح احتمالی پاسخ‌ها بین اعضای پانل تقسیم گردید.

دور سوم دلفی: همان‌گونه که در بالا اشاره شد در دور سوم پرسشنامه روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده که اعضاء پانل در مورد آنها اجماع نداشتند به همراه میانگین پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان برای اعضای پانل ارسال گردید. پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، داده‌های بدست

آمده با استفاده از توزیع فراوانی پاسخ‌ها به کمک نرم‌افزار نرم افزار اسپاس مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج آزمون روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده در جدول ۲ ارائه گردیده است. برابر داده‌های مندرج در جدول ۲ آن دسته از روش‌های مدیریت تعارضات که ۷۵ درصد و یا بیشتر از ۷۵ درصد اعضاء پانل در مورد آنان توافق دارند (یعنی پاسخ ۴ و ۵ را انتخاب نموده‌اند) به عنوان روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی شده، پذیرفته شده و آن دسته از روش‌های مدیریت تعارضات که کمتر از ۷۵ درصد اعضاء پانل در مورد آنان توافق دارند (یعنی پاسخ ۱، ۲ و ۳ را انتخاب نموده‌اند) به عنوان روش‌های مدیریت تعارضات شناسایی نشده، پذیرفته نمی‌شوند. نتایج این مرحله حاکی از آن است که اعضای پانل در مورد روش‌های مدیریت تعارضات زیر توافق نداشته و بر روی سایر روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) توافق دارند.

روش‌های شناسایی شده‌ی مدیریت تعارضات که در مورد آنها توافق نگردیده است عبارتند از: کمک به کارکنان در شناسایی استعدادها و اهداف خود؛ واگذاری اختیار انتخاب شرایط کاری به کارکنان؛ آگاه‌سازی کارکنان نسبت به ویژگی‌ها، تکالیف و نحوه اجرای نقش‌های مختلف؛ کمک به کارکنان جهت شناسایی شایستگی‌های خویش؛ اعلام شرح شغل و شرایط احراز مشاغل سازمان به کارکنان؛ ترغیب رقابت سازنده بین کارکنان نظامی و علمی؛ برگزاری نشست‌های توجیهی مشترک برای آشنایی کارکنان هر بخش با وظایف سایر بخش‌ها؛ شفاف کردن ارتباطات سازمانی بین کارکنان نظامی و علمی؛ ترغیب بخش‌ها به رقابت سازنده؛ آموزش جامع‌نگری به فرماندهان؛ تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین؛ هم‌افزایی رشته‌ها و رشته‌های تحصیلی از طریق انجام کارهای پژوهشی مشترک؛ شناسایی دقیق اهداف فردی کارکنان؛ تبیین اهداف سازمان برای کارکنان؛ منوط کردن رشد فردی به همسو بودن با اهداف سازمانی؛ توجه به مخاطب در انتقال پیام و توجه به آزادی بیان.

با توجه به نظر خبرگان گروه دلفی تعداد ۷۹ روش از روش‌های مدیریت تعارضات مورد توافق قرار گرفت لذا این روش‌ها به عنوان روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی(ع) شناسایی گردیدند. ترتیب اولویت مهمترین روش‌های مدیریت هر یک از تعارضات مورد مطالعه بر اساس وزن‌دهی خبرگان در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: مهمترین روش‌های مدیریت هر یک از تعارضات به ترتیب اولویت

درصد توافق	روش مدیریت تعارض	نوع تعارض
۹۱/۷	همسو کردن اهداف افراد با شرایط کاری	تعارض بین شرایط کاری و اهداف فرد
۸۳/۳	ارائه اطلاعات صحیح در مورد شرایط کاری به متقاضیان استخدام و کارکنان	
۸۳/۴	گزینش و انتصاب صحیح کارکنان	
۸۳/۳	خوشایندسازی شرایط کاری با همکاری کارکنان	
۷۵	آموزش هدف‌گذاری صحیح به کارکنان	تعارض بین نقش‌های مختلفی که یک فرد ایفاء می‌کند
۱۰۰	رعایت تناسب بین شخصیت، استعداد و گرایش افراد با مشاغل و نقش‌های واگذاری	
۹۱/۶	آموزش مهارت اجرای نقش‌های متعارض به کارکنان	
۸۳/۴	محول نمودن مشاغل با نقش‌های سازگار و همسو به کارکنان	
۸۳/۳	آموزش مهارت نه گفتن به کارکنان	تعارض بین شغل و شاغل
۸۳/۳	محول کردن نقش‌های محدود به کارکنان	
۹۱/۷	شناسایی دقیق شایستگی‌های کارکنان توسط سازمان	
۹۱/۷	رعایت تناسب بین شغل و شاغل و گزینش و انتصاب صحیح کارکنان	
۹۱/۷	مشارکت دادن کارکنان در تعیین رسته و انتخاب شغل	تعارض بین شغل و شاغل
۸۳/۴	استفاده از روش‌های علمی برای استعدادیابی و گماشتن افراد در رسته‌ها و مشاغل	
۸۳/۳	تعیین دقیق شرح شغل و شرایط احراز مشاغل موجود	
۸۳/۳	ارائه آموزش‌های مورد نیاز به متقاضیان هر یک از رسته‌ها و مشاغل مربوطه	
۷۵	استفاده از کانون‌های ارزیابی جهت انتخاب و انتصاب کارکنان در مشاغل جدید	تعارض با سایر افراد (رئیس، مرئوسین و همکاران)
۹۱/۷	استفاده از ارتباطات دوطرفه و همه‌جانبه و ارتباطات غیررسمی	
۸۳/۴	آموزش مهارت ارتباط موثر به کارکنان	
۸۳/۴	تبیین اهداف مشترک و پر محتوا و تقویت مشترکات کارکنان	
۸۳/۳	ترویج خودکنترلی به جای کنترل یکدیگر	تعارض بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف
۸۳/۳	سیاست‌گذاری و تعیین چشم‌انداز مشترک	
۸۳/۳	گفتمان‌سازی و ایجاد همدلی و هم‌زبانی	
۸۳/۳	ایجاد اهداف و امتیازات مشترک	
۷۵	آموزش انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، چگونگی اعتراض و اعلام مخالفت	تعارض بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف
۷۵	آموزش حل مسئله و تعارض	
۹۱/۷	رعایت عدالت در اعطای امتیازات	
۹۱/۶	شفافیت در خصوص معیارهای تخصیص امتیازات	
۸۳/۳	آگاه نمودن کارکنان از نحوه تخصیص امتیازات	تعارض بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف
۸۳/۳	رعایت عدالت در توزیع منابع و امتیازات	

جدول ۲: مهمترین روش‌های مدیریت هر یک از تعارضات به ترتیب اولویت

درصد توافق	روش مدیریت تعارض	نوع تعارض
۷۵	مرتبط نمودن پاداش و امتیازات به عملکرد	
۹۱/۷	شفاف‌سازی در مورد مشاغل مختلف و انتظارات از هر نقش	انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضای در مورد نحوه ایفاء نقش‌شان
۸۳/۴	واگذاری نیروی انسانی متناسب با مأموریت‌های محوله به هر قسمت	
۸۳/۳	تقسیم کار مناسب و متوازن بین اعضای گروه	
۸۳/۳	تهیه شرح شغل و وظایف هر شغل و ابلاغ آن به کارکنان	
۸۳/۳	توجه فرماندهان در مورد حقوق و تکالیف زیردستان و اعطای امتیاز برای انجام تکالیف اضافه	
۷۵	آشنا نمودن فرماندهان، مدیران و مدرسین در خصوص قوانین، مقررات و شرح وظایف کارکنان	
۷۵	آگاه نمودن کارکنان با نقش‌های سایر اعضای گروه	
۷۵	نفی توقعات بی‌جا و انتظارات فراتر از نقش سازمانی از کارکنان	
۱۰۰	توزیع عادلانه و متوازن مشاغل استراتژیک بین کارکنان علمی و نظامی	تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی
۹۱/۶	آشنا نمودن کارکنان نظامی و علمی نسبت به وظایف و اختیارات همدیگر	
۸۳/۴	رعایت عدالت در واگذاری امتیازات به کارکنان بخش‌های نظامی و علمی	
۷۵	برگزاری نشست‌های عمومی به منظور تبادل نظرات کارکنان نظامی و علمی	
۹۱/۷	عدالت در توزیع منابع بین بخش‌های مختلف	تعارض بین بخش‌های همسطح
۹۱/۶	تبیین مأموریت و شرح وظایف هر یک از بخش‌های سازمان	
۹۱/۶	آگاه‌سازی و ایجاد تفکر سیستمی در سازمان	
۸۳/۴	آموزش مدیران و فرماندهان در خصوص توجه به تمام بخش‌های سازمان	
۸۳/۴	تدوین نقشه راه و جهت مشترک برای سازمان	
۸۳/۴	منوط نمودن کارایی و اثربخشی هر بخش به عدم ضربه زدن به سایر بخش‌ها	
۷۵	تدوین و ابلاغ مسئولیت‌های هر بخش به کارکنان	
۱۰۰	همسو‌سازی اهداف صف و ستاد	تعارض بین کارکنان صف و ستاد
۹۱/۷	آشنا نمودن کارکنان ستاد با تفکر و اقدام واقع‌گرایانه	
۹۱/۶	رفع موانع ارتباطی و ممنوعیت ارائه اطلاعات ناقص و اشتباه در سازمان	
۹۱/۶	رعایت عدالت در اعطاء مزایای مختلف	
۸۳/۳	آشنا نمودن کارکنان صف و ستاد با نحوه کار یکدیگر	
۷۵	توزیع قدرت مناسب بین کارکنان صف و ستاد	

جدول ۲: مهمترین روش‌های مدیریت هر یک از تعارضات به ترتیب اولویت

درصد توافق	روش مدیریت تعارض	نوع تعارض
۹۱/۶	تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل برای مشاغل سازمانی	تعارض بین وظایف و واگذاری به کارکنان
۸۳/۳	استفاده از فرآیند علمی تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل و تقسیم کار صحیح	
۸۳/۳	تخصص‌گرایی و واگذاری وظایف بر اساس تخصص و شایستگی افراد	
۷۵	الزام فرماندهان و مدیران به شناسایی شرح وظایف مشاغل زیرمجموعه	
۷۵	عدم واگذاری مشاغل متعدد و متعارض به یک فرد	
۹۱/۷	برگزاری کارگاه آموزشی ارتباطات موثر و فنون مذاکره	تعارض گفتمانی بین اساتید و فرماندهان
۸۳/۴	ایجاد چشم‌انداز مشترک و همسو کردن توقعات اساتید و فرماندهان از دانشجویان	
۸۳/۴	آشنایی نمودن فرماندهان و اساتید با شرح وظایف و شرایط کاری همدیگر	
۷۵	نشست‌های هم‌اندیشی بین اساتید و فرماندهان جهت استفاده از تجربیات همدیگر	
۸۳/۴	بهره‌گیری از تجربه کارکنان رده پایین‌تر به منظور شناسایی و حل مسائل سازمانی	تعارض دانشی بین کارکنان
۸۳/۳	استفاده از دانش کارکنانی که در دانشگاه‌های مختلف تحصیل نموده‌اند به منظور ارتقاء سطح دانشی از طریق تضارب اندیشه‌ها	
۷۵	استفاده از کارکنان سطوح بالاتر جهت توسعه و آموزش سطوح پایین	
۹۱/۷	توجه به اهداف فرد از عضویت در سازمان در زمان گزینش	تعارض بین اهداف فردی و سازمانی
۸۳/۴	آموزش هدف‌گذاری و همسوسازی اهداف فرد و سازمان به فرماندهان و مدیران	
۸۳/۴	مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی	
۱۰۰	استقرار نظام پاسخگویی در سازمان	تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان
۸۳/۴	استقرار نظام ارزیابی عملکرد مناسب و دقیق	
۷۵	بی‌توجهی و ترد افراد ظاهر ساز، متملق و ریا کار	
۸۳/۳	برجسته‌سازی وجوه مشترک فرهنگ ملی	تعارضات فرهنگی بین کارکنان دانشگاه
۸۳/۳	معرفی ویژگی‌ها، ارزش‌ها و حساسیت‌های فرهنگ‌های مختلف به کارکنان	
۸۳/۳	آموزش و ایجاد فرهنگ احترام به ارزش‌ها، باورهای خرده‌فرهنگ‌های موجود	
۷۵	ترغیب کارکنان به ترک تعصبات بی‌جا	
۷۵	تقویت مشترکات فرهنگی	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی روش‌های مدیریت تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) انجام شده است. با توجه به نوع نگاه پژوهش حاضر به تعارض (دیدگاه تعاملی)، و یافته‌های پژوهش مشاهده می‌گردد که روش‌های مدیریت تعارضات شامل پیش‌گیری از وقوع برخی تعارضات و ایجاد و یا استفاده از برخی تعارضات موجود به منظور ارتقاء عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) می‌باشد. در ادامه با توجه به یافته‌های پژوهش، مهمترین تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی^(ع) و روش‌های مدیریت هر یک از تعارضات مذکور به ترتیب اولویت ارائه می‌گردد.

تعارض بین شرایط کاری و اهداف فرد: این تعارض زمانی ایجاد می‌گردد که دستیابی به اهداف کارکنان نیازمند بستری خاص است، ولی محیط کاری شرایط مورد نیاز را فراهم نمی‌آورد. برابر یافته‌های پژوهش حاضر، مهمترین روش‌های مدیریت این نوع تعارض به ترتیب اولویت عبارتند از: همسو کردن اهداف کارکنان با شرایط کاری، به عبارتی دیگر تعدیل اهداف فرد با توجه به محیط کاری؛ ارائه اطلاعات صحیح در مورد شرایط کاری به متقاضیان استخدام تا ضمن آشنایی با شرایط کاری، با آمادگی ذهنی قبلی وارد سازمان گردند؛ گزینش و انتصاب صحیح کارکنان به شکلی که کارکنانی که با شرایط سازمان همخوانی ندارند انتخاب نشوند؛ خوشایندسازی شرایط کاری با همکاری کارکنان؛ و آموزش هدف‌گذاری صحیح به کارکنان تا با توجه به شرایط کاری اهداف مناسبی را انتخاب نمایند.

تعارض بین نقش‌های مختلفی که فرد ایفاء می‌کند: ممکن است نقش‌های مختلفی که افراد ایفاء می‌کنند با هم متعارض باشد. پژوهش حاضر رعایت تناسب بین شخصیت، استعداد و گرایش افراد با مشاغل و نقش‌های واگذاری؛ آموزش مهارت اجرای نقش‌های متعارض به کارکنان؛ محول نمودن مشاغل با نقش‌های سازگار و همسو به کارکنان؛ آموزش مهارت نه گفتن به کارکنان؛ و محول کردن نقش‌های محدود به کارکنان را به ترتیب اولویت به عنوان مهمترین روش‌های حل این نوع تعارض ارائه نموده است.

تعارض بین شغل و شاغل: عدم تناسب ویژگی‌های شاغل با شغل یکی دیگر از مهمترین تعارضات سازمانی است. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که شناسایی دقیق

شایستگی‌های کارکنان توسط سازمان؛ رعایت تناسب بین شغل و شاغل و گزینش و انتصاب صحیح کارکنان؛ مشارکت دادن کارکنان در تعیین رسته و انتخاب شغل؛ استفاده از روش‌های علمی برای استعدادیابی و گماشتن افراد در رسته‌ها و مشاغل؛ تعیین دقیق شرح شغل و شرایط احراز مشاغل موجود؛ ارائه آموزش‌های مورد نیاز به متقاضیان هر یک از رسته‌ها و مشاغل مربوطه؛ و استفاده از کانون‌های ارزیابی جهت انتخاب و انتصاب کارکنان در مشاغل جدید به ترتیب مانع ایجاد این نوع تعارض در سازمان خواهد شد.

تعارض با سایر افراد (رئیس، مرنوسین و همکاران): مهمترین روش‌های مدیریت تعارض بین افراد برابر یافته‌های پژوهش عبارتند از: برقراری ارتباطات دوطرفه و همه‌جانبه و ارتباطات غیررسمی؛ آموزش مهارت ارتباط موثر به کارکنان؛ تبیین اهداف مشترک و پر محتوا و تقویت مشترکات کارکنان؛ ترویج خودکنترلی به جای کنترل یکدیگر؛ سیاست‌گذاری و تعیین چشم‌انداز مشترک؛ گفتمان‌سازی و ایجاد همدلی و همبانی؛ ایجاد اهداف و امتیازات مشترک؛ آموزش انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، چگونگی اعتراض و اعلام مخالفت؛ و آموزش حل مسئله و تعارض.

تعارض بر سر نحوه تخصیص امتیازات مختلف: یکی از تعارضات موثر بر عملکرد تعارض مربوط به نحوه تخصیص امتیازات می‌باشد. برابر یافته‌های پژوهش حاضر، با رعایت عدالت در اعطای امتیازات؛ شفافیت در خصوص معیارهای تخصیص امتیازات؛ آگاه نمودن کارکنان از نحوه تخصیص امتیازات؛ رعایت عدالت در توزیع منابع و امتیازات؛ مرتبط نمودن پاداش و امتیازات به عملکرد می‌توان این نوع تعارض را مدیریت نمود.

انتظارات متعدد و متعارض اعضای گروه از سایر اعضاء در مورد نحوه ایفاء نقش‌شان: روش‌های مدیریت صحیح این نوع تعارض عبارتند از: شفاف‌سازی در مورد مشاغل مختلف و انتظارات از هر نقش؛ واگذاری نیروی انسانی متناسب با ماموریت‌های محوله به هر قسمت؛ تقسیم کار مناسب و متوازن بین اعضای گروه؛ تهیه شرح شغل و وظایف هر شغل و ابلاغ آن به کارکنان؛ توجه فرماندهان در مورد حقوق و تکالیف زیردستان و اعطای امتیاز برای انجام تکالیف اضافه؛ آشنا نمودن فرماندهان، مدیران و مدرسین در خصوص قوانین، مقررات و شرح وظایف کارکنان؛ آگاه نمودن کارکنان با نقش‌های سایر اعضاء گروه؛ و نفی توقعات بی‌جا و انتظارات فراتر از نقش سازمانی از کارکنان.

تعارض بین کارکنان بخش نظامی و علمی دانشگاه: برابر یافته‌های پژوهش حاضر، توزیع عادلانه و متوازن مشاغل استراتژیک بین کارکنان علمی و نظامی؛ آشنا نمودن کارکنان نظامی و علمی نسبت به وظایف و اختیارات همدیگر؛ رعایت عدالت در واگذاری امتیازات به کارکنان بخش‌های نظامی و علمی؛ و برگزاری نشست‌های عمومی به منظور تبادل نظرات کارکنان نظامی و علمی به مدیریت صحیح این نوع تعارض کمک نموده و می‌تواند به عنوان یک تعارض سازنده در ارتقاء عملکرد دانشگاه نقش داشته باشد.

تعارض بین بخش‌های همسطح: این تعارض در بین بخش‌های مختلف سازمان ظاهر می‌شود. پژوهش حاضر عدالت در توزیع منابع بین بخش‌های مختلف؛ تبیین مأموریت و شرح وظایف هر یک از بخش‌های سازمان؛ آگاه‌سازی و ایجاد تفکر سیستمی در سازمان؛ آموزش مدیران و فرماندهان در خصوص توجه به تمام بخش‌های سازمان؛ تدوین نقشه راه و جهت مشترک برای سازمان؛ منوط نمودن کارایی و اثربخشی هر بخش به عدم ضربه زدن به سایر بخش‌ها؛ و تدوین و ابلاغ مسئولیت‌های هر بخش به کارکنان را به ترتیب به عنوان مهمترین روش‌های مدیریت این نوع تعارض معرفی می‌نماید.

تعارض بین کارکنان صف و ستاد: یکی از تعارضات شایع بین سازمان‌ها این نوع تعارض می‌باشد. برابر یافته‌های این پژوهش، همسوسازی اهداف صف و ستاد؛ آشنا نمودن کارکنان ستاد با تفکر و اقدام واقع‌گرایانه؛ رفع موانع ارتباطی و ممنوعیت ارائه اطلاعات ناقص و اشتباه در سازمان؛ رعایت عدالت در اعطاء مزایای مختلف؛ آشنا نمودن کارکنان صف و ستاد با نحوه کار یکدیگر؛ توزیع قدرت مناسب بین کارکنان صف و ستاد به ترتیب مهمترین روش‌های مدیریت تعارض مذکور می‌باشند.

تعارض بین وظایف و واگذاری به کارکنان: برابر یافته‌های پژوهش حاضر بهترین روش‌های مدیریت این نوع تعارض به ترتیب عبارتند از: تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل برای مشاغل سازمانی؛ استفاده از فرآیند علمی تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل و تقسیم کار صحیح؛ تخصص‌گرایی و واگذاری وظایف بر اساس تخصص و شایستگی افراد؛ الزام فرماندهان و مدیران به شناسایی شرح وظایف مشاغل زیرمجموعه؛ عدم واگذاری مشاغل متعدد و متعارض به یک فرد.

تعارض گفتمانی بین اساتید و فرماندهان: برگزاری کارگاه آموزشی ارتباطات موثر و فنون مذاکره؛ ایجاد چشم‌انداز مشترک و همسو کردن توقعات اساتید و فرماندهان از دانشجویان؛ آشنایی نمودن فرماندهان و اساتید با شرح وظایف و شرایط کاری همدیگر؛ نشست‌های هم‌اندیشی بین اساتید و فرماندهان جهت استفاده از تجربیات همدیگر.

تعارض دانشی بین کارکنان: از جمله تعارضات سازنده تعارض دانشی می‌باشد که در صورت بهره‌گیری و مدیریت صحیح این نوع تعارض می‌توان عملکرد سازمان را ارتقا داد. روش‌های مدیریت این نوع تعارض به ترتیب اولویت عبارتند از: بهره‌گیری از تجربه کارکنان رده پایین‌تر به منظور شناسایی و حل مسائل سازمانی؛ استفاده از دانش کارکنانی که در دانشگاه‌های مختلف تحصیل نموده‌اند به منظور ارتقاء سطح دانش از طریق تضارب اندیشه‌ها؛ استفاده از کارکنان سطوح بالاتر جهت توسعه و آموزش سطوح پایین.

تعارض بین اهداف فردی و سازمانی: افراد با اهداف فردی متفاوت وارد سازمان می‌شوند در صورتی که در سازمان اهداف سازمانی در اولویت قرار دارد. در صورتی که اهداف فرد و سازمان با هم متفاوت باشند این نوع تعارض به وجود می‌آید. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آنست که توجه به اهداف فرد از عضویت در سازمان در زمان گزینش؛ آموزش هدف‌گذاری و همسوسازی اهداف فرد و سازمان به فرماندهان و مدیران؛ و مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی، به ترتیب مهمترین روش‌های مدیریت این نوع تعارض می‌باشند.

تعارض بین گفتار و رفتار کارکنان: این نوع تعارض منتج به کاهش اعتماد سازمانی خواهد شد. بنابر یافته‌های پژوهش با استقرار نظام پاسخگویی در سازمان؛ استقرار نظام ارزیابی عملکرد مناسب و دقیق؛ بی‌توجهی و ترد افراد ظاهر ساز، متملق و ریاکار می‌توان این نوع تعارض را به شکل مناسبی مدیریت نمود.

تعارضات فرهنگی بین کارکنان دانشگاه: نظر به حضور افراد با فرهنگ‌های مختلف در دانشگاه افسری امام علی^(ع)، مدیریت این نوع تعارض از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برابر یافته‌های این پژوهش، برجسته‌سازی وجوه مشترک فرهنگ ملی؛ معرفی ویژگی‌ها، ارزش‌ها و حساسیت‌های فرهنگ‌های مختلف به کارکنان؛ آموزش و ایجاد فرهنگ احترام به ارزش‌ها و

باورهای خرده‌فرهنگ‌های موجود؛ ترغیب کارکنان به ترک تعصبات بی‌جا؛ و تقویت مشترکات فرهنگی، به ترتیب مهمترین روش‌های مدیریت این نوع تعارض می‌باشند. با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادات تحقیق در دو قسمت شامل پیشنهادات اجرایی و پیشنهاد به محققین آینده به شرح زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهادات اجرایی

با توجه به نتایج تحقیق به فرماندهان، اساتید و مدیران دانشگاه افسری امام علی (ع) پیشنهاد می‌گردد ضمن بهره‌برداری از یافته‌های تحقیق جهت مدیریت تعارضات شناسایی شده، به منظور بهره‌برداری از تعارضات و ارتقاء عملکرد دانشگاه، شرح ذیل اقدام نمایند:

- ۱) هنگام گزینش کارکنان جدید، اطلاعات صحیح و دقیق در مورد شرایط کاری سازمان به متقاضیان استخدام داده شود.
- ۲) نسبت به استفاده از جدیدترین و بروزترین شیوه‌های علمی در جذب، تعیین رسته و انتصاب کارکنان اقدام گردد.
- ۳) ضمن رعایت تناسب بین شغل و شاغل در گزینش و انتصابات، از محول نمودن مشاغل با نقش‌های متعدد، نقش‌های ناسازگار و غیر همسو به کارکنان خودداری گردد.
- ۴) هدف‌گذاری صحیح در سرفصل دروس دوره کارشناسی رشته‌های دانشگاه گنجانده شود.
- ۵) ضمن آموزش همسوسازی اهداف فرد و سازمان به فرماندهان و مدیران، مدیران و فرماندهان موفق در همسوسازی اهداف فردی با شرایط کاری، شناسایی و مورد تشویق قرار گیرند.
- ۶) با برگزاری دوره‌ها یا کارگاه‌های آموزشی نسبت به آموزش مهارت نه گفتن، مهارت اجرای نقش‌های متعارض، مهارت ارتباط موثر، ارتباطات دوطرفه و همه جانبه و ارتباطات غیررسمی و ایجاد ادبیات مشترک و ارتقا حس هم‌زمانی به کارکنان اقدام گردد.
- ۷) در انتصاب کارکنان تناسب بین شخصیت، استعداد و گرایش افراد با مشاغل و نقش‌های واگذاری مد نظر قرار گیرد.
- ۸) ضمن ایجاد کانون ارزیابی، نسبت به تعیین دقیق شرح شغل و شرایط احراز مشاغل موجود، شناسایی دقیق شایستگی‌های هر یک از کارکنان، انتخاب و انتصاب کارکنان در مشاغل برابر شایستگی‌های شناسایی شده اقدام شود.

- ۹) نسبت به بازنگری در سرفصل‌های آموزشی به نحوی که سرفصل‌های در نظر گرفته شده برای هر رشته نیازهای عملی انجام وظیفه در رشته مربوطه را مرتفع نماید، اقدام گردد.
- ۱۰) ضمن تشویق کارکنان خود کنترل توسط سلسله مراتب فرماندهی، نسبت به ترغیب کارکنان به خودکنترلی و پرهیز از کنترل یکدیگر با استناد به آیات و روایات اقدام گردد.
- ۱۱) ضمن تدوین چشم‌انداز دانشگاه، چشم‌انداز مذکور در مراسمات مختلف برای کلیه کارکنان تبیین گردد.
- ۱۲) با برگزاری کارگاه‌های آموزشی نسبت به آموزش انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، چگونگی اعتراض و اعلام مخالفت، حل مسئله و تعارض به کارکنان اقدام گردد.
- ۱۳) ضمن توجه به شاخص عدالت در انتصاب فرماندهان و مدیران، نسبت به شناسایی و ابلاغ معیارهای تخصیص امتیازات مختلف به کارکنان اقدام گردد و با کارکنانی که عدالت را رعایت نمی‌کنند بدون تسامح برخورد گردد.
- ۱۴) نسبت به تقسیم کار مناسب و متوازن بین کارکنان اقدام گردد.
- ۱۵) فرماندهان و مدیران در خصوص حقوق و تکالیف زیردستان و چگونگی اعطای امتیاز برای انجام تکالیف اضافه توجه گردند.
- ۱۶) با برگزاری جلسات مشترک نسبت به آشنا نمودن کارکنان نظامی و علمی نسبت به وظایف و اختیارات همدیگر و تبادل نظرات کارکنان نظامی و علمی اقدام شود.
- ۱۷) فرماندهان، معاونین و مدیران دانشگاه، توزیع عادلانه و متوازن مشاغل استراتژیک بین کارکنان علمی و نظامی را مدنظر قرار دهند.
- ۱۸) با برگزاری دوره‌های آموزشی نسبت به آموزش روش هدف‌گذاری؛ مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف سازمانی؛ همسوسازی اهداف فرد و سازمان؛ آموزش و ایجاد تفکر سیستمی؛ آشناسازی کارکنان با تفکر واقع‌گرایانه، ارتباطات موثر و فنون مذاکره؛ توجه به تمام بخش‌های سازمان و جلوگیری از بخش‌نگری و عدالت در توزیع منابع بین بخش‌های مختلف دانشگاه اقدام گردد.
- ۱۹) نسبت به تبیین مأموریت و شرح وظایف هر یک از بخش‌های دانشگاه و ابلاغ آن به کارکنان اقدام گردد.

- ۲۰) ارتقاء کارایی و اثربخشی هر بخش به شرط عدم ضربه زدن به سایر بخش‌ها به عنوان یک مولفه‌ی با ضریب تاثیر بالا در ارزیابی عملکرد قسمت‌های مختلف دانشگاه مدنظر قرار گیرد.
- ۲۱) ضمن آشنا نمودن کارکنان صف و ستاد با نحوه کار یکدیگر، کلیه‌ی فرماندهان و مدیران نسبت به شناسایی شرح وظایف مشاغل زیرمجموعه، رعایت تخصص‌گرایی، واگذاری وظایف بر اساس تخصص و شایستگی افراد و عدم واگذاری مشاغل متعدد و متعارض به یک فرد، ملزم گردند و میزان رعایت این مورد به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد.
- ۲۲) ضمن تاکید بر ممنوعیت ارائه اطلاعات ناقص و اشتباه در سازمان، نسبت به تنبیه کارکنانی که اطلاعات مجاز را به صورت ناقص و یا اشتباه ارائه می‌نمایند، اقدام گردد.
- ۲۳) در خصوص ایجاد چشم‌انداز مشترک و همسو کردن توقعات اساتید و فرماندهان از دانشجویان، آشنا نمودن فرماندهان و اساتید با شرح وظایف و شرایط کاری یکدیگر و استفاده از تجربیات همدیگر با برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی مشترک بین اساتید و فرماندهان اقدام شود.
- ۲۴) با بهره‌گیری از دانش کارکنانی که موفق به کسب سطوح بالاتری از دانش گردیده‌اند و برگزاری دوره‌های آموزشی نسبت به توسعه و آموزش کارکنان سطوح پایین‌تر اقدام گردد. و با استفاده از تجربه عملی کارکنانی که در رده عملیاتی و اجرایی مشغول انجام وظیفه هستند، به منظور شناسایی مسائل سازمانی اقدام و با تشکیل تیم‌های کاری مشترک نسبت به تلفیق دانش آکادمیک و تجربه عملی و استفاده بهینه از این ترکیب اقدام شود.
- ۲۵) با برگزاری سمینارهای مختلف، از دانش کارکنانی که در دانشگاه‌های مختلف تحصیل نموده‌اند به منظور تلفیق آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌های مختلف و استفاده حداکثری از تضارب اندیشه‌ها بهره‌برداری گردد.
- ۲۶) از طریق برگزاری دوره‌های فرهنگی و ممانعت از بکارگیری کارکنانی که به تفرقه‌افکنی بین فرهنگ‌های مختلف دامن می‌زنند نسبت به برجسته‌سازی وجوه فرهنگ ملی مذهبی و تقویت مشترکات فرهنگی اقدام گردد.

۲۷) نسبت به شناسایی و معرفی ویژگی‌ها، ارزش‌ها و حساسیت‌های فرهنگ‌های مختلف به کارکنان؛ آموزش و ایجاد فرهنگ احترام به ارزش‌ها و باورهای خرده‌فرهنگ‌های موجود و ترغیب کارکنان به ترک تعصبات بی‌جا از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسط اساتید خبره اقدام گردد.

۲۸) استقرار نظام پاسخگویی در سازمان و ملزم نمودن فرماندهان، مدیران، اساتید و کلیه کارکنان به پاسخگویی در مورد اقدامات خود مدنظر قرار گیرد.

۲۹) آموزش فرماندهان در خصوص شناسایی افراد ظاهرساز، متملق و ریاکار و معرفی این افراد به مرکز مشاوره در مرحله اول جهت اقدام در خصوص اصلاح رفتار آنان و ترد این افراد در صورت تکرار رفتارهای متملقانه و استقرار نظام ارزیابی عملکرد مناسب و دقیقی که به شناسایی اهداف و نتایج اساسی اقدامات پی‌برده و کمتر به ظواهر غیر موثر بر عملکرد متکی باشد.

پیشنهادات به محققین آینده

۱) به منظور تعمیم نتایج پژوهش حاضر، نسبت به آزمون نتایج تحقیق در سایر دانشگاه‌های نظامی اقدام گردد.

۲) تغییرات سریع محیطی می‌تواند منتج با ایجاد تعارضاتی نوظهور گردد که قبلاً وجود نداشته و یا وجود داشته ولی از اهمیت بالایی برخوردار نبوده‌اند لذا به منظور مدیریت صحیح تعارضات پیشنهاد می‌گردد محققین آینده نسبت به طراحی و استقرار مدل هوشمند شناسایی و مدیریت تعارضات اقدام نمایند.

از آنجا که شناسایی مسائل مهمترین جزء حل مسائل سازمانی می‌باشد و به دلیل بعد امنیتی مسائل سازمان‌های نظامی، امکان ارائه اطلاعات برای کارکنان این سازمان‌ها مقدور نمی‌باشد لذا مسائل سازمانی بدون حل باقی مانده و منجر به زوال این سازمان‌ها می‌گردد لذا پیشنهاد می‌گردد محققین آینده نسبت به شناسایی راه کارهایی که ضمن ارائه مسائل موجود در سازمان توسط اعضاء سازمان، به بعد امنیتی قضایا هم صدمه نزنند اقدام نمایند.

فهرست منابع

- احمدی، هانیه. (۱۳۹۰). فهم دلایل عدم انسجام (ناهمسویی) خط‌مشی‌های عمومی در ایران: روش دلفی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- آغاز، عسل؛ طالعی، نازنین. (۱۳۹۹). تاثیر ارزشهای فرهنگی بر بکارگیری سبک‌های مختلف مدیریت تعارض: مطالعه‌ای در میان ایرانی‌ها و چینی‌ها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۵ (۶۰): ۵۱-۲۵.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ زمستانی، قادر؛ پاکدل بناب، مهدی؛ و بابائی هروی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، فراسوی مدیریت، ۵ (۲۰): ۱۸۷-۱۶۵.
- بزاز جزایری، سید احمد. (۱۳۷۷). مهارت‌های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶، صص ۲۶-۲۲.
- درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه؛ و شهام، گلسا. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط. مجله پی‌اورد سلامت، ۲ (۱ و ۲): ۶۳-۷۲.
- ربانی، مصطفی. (۱۳۹۳). بررسی مهارت‌های انسانی انبیا در قرآن کریم با بهره‌گیری از مدیریت تعارض. رساله دکتری، دانشگاه پیام نور دانشکده علوم انسانی.
- سلیمانی، مجید. (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۳ (۹): ۸۳-۹۰.
- سندگل، مرتضی. (۱۳۹۳). مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- صحرائیان، مینا. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بروز تعارض و راهبردهای مدیریتی آن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان.
- قربانی‌پاجی، عقیل. (۱۳۹۵). رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با بهره‌وری نیروی انسانی در بانک سینا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- مالکی، حسین؛ محمدی، الهه؛ صیادیان، محمدحسین. (۱۳۹۶). تعارض سازمانی و نقش مدیریت تعارض بر عملکرد کارکنان، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی، ۱۸ اسفندماه، موسسه همایشگران مهر اشراق، تهران.
- محبتی، حمیدرضا؛ احمدی، علی‌اکبر. (۱۳۹۵). بررسی تعارض و تشریک مساعی آن در سازمان‌ها، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۹ (۴): ۱۰۷-۱۱۷.
- محمدی، میترا. (۱۳۹۴). سنجش تأثیر سبک‌های مدیریت تعارض بر بهره‌وری کارکنان با تأکید بر جو اخلاق سازمانی (مطالعه موردی: ستاد مرکزی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد دانشکده علوم انسانی.

مطلبی، مزده. (۱۳۹۵). رابطه شخصیت و رفتار مدیریت تعارض (مورد مطالعه: شرکت فومن شیمی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

ملکی، مجید؛ صادقی، جهانبخش. (۱۴۰۰). شناسایی تعارضات موثر بر عملکرد دانشگاه افسری امام علی (ع)، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۱): ۱۶۳-۱۸۸.

میرحسینی، عصمت‌السادات. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موفقیت و شکست مدیریت دانش در شعبات بانک تجارت استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی گروه مدیریت دولتی.

هولاگوتی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل کلیدی موثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در شرکت نفت و گاز گچساران با روش دلفی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران، دانشکده علوم انسانی گروه مدیریت.

- Abu Taher, Md., Kumar Das, Anupam., Rashed, Sharfuddin. (2008). Conflict Management and Its Impact on Organizational Performance: A Study on Some Industrial Enterprises in Bangladesh, *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 23: 9-31 .
- Aditya, Saka., Setyawan, Anton. A. (2021). Conflict Management and Job Satisfaction in Indonesia's Public Organization, *Journal of International Business and Management*, 4(2): 01-14 .
- Khaiyat, R.. (2016). Differences among the three views of Organizational Conflict. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7 (4): 502 - 503 .
- Khalid, Shazia. Fatima, Iram. (2016). Conflict Types And Conflict Management Styles in Public and Private Hospitals, *Pak Armed Forces Med*; 66(1):122-126.
- McConnon, S., & McConnon, M. (2008). *Conflict Management In The Workplace: How to manage disagreements and develop trust and understanding*. Howtobooks, Oxford.
- Oladosu Omisore, Bernard; Rashidat Abiodun, Ashimi. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6): 118-137.
- Rolih, S. B. (2013). "Constructive Conflict In Teamwork" *Interdisciplinary Management Research*, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, 9: 105-113.
- Sabri, S. Md; Musairah, S. K., Jelani, N. D. (2021). Exploring the Conflict Management Process: A Case Study of the Department of Labor in Malaysia, *Jurnal Intelek*, 16(1), 7-16.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6): 7-16.

