

بررسی تأثیر تعارض سازمانی بر عملکرد کارکنان

علی اکبر افتخاری قوشه کند^۱

چکیده

پیچیدگی رفتارهای انسان از یک سو و تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی انسان‌ها از نظر علایق، ارزش‌ها، اولویت‌ها، تمایلات فردی و تفاوت‌های دیدگاهی ناشی از سوابق تحصیلی، تجربه‌های کاری و توانایی‌های شغلی و تخصصی از سوی دیگر، وجود تعارض و بروز اختلاف در روابط فی‌مابین افراد در محیط کاری را به امری طبیعی و احیاناً غیرقابل اجتناب مبدل کرده است. در این پژوهش رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی یک شرکت بازرگانی مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش مورد استفاده در آن همبستگی می‌باشد و از رگرسیون جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره‌گیری شده است. با توجه به تحلیل انجام‌شده، فرضیه کلی تحقیق تأیید می‌گردد بدین معنی که بین تعارض با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد، این رابطه به صورت معکوس است و با افزایش تعارض عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

با توجه به نتایج حاصله پیشنهاد می‌گردد مدیران برای مدیریت تعارض و ارتقاء سطح عملکرد شغلی کارکنان در حوزه تحت مدیریت خود، بایستی با ایجاد بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت کارکنان، استفاده از نظرات و آراء کارکنان در ارزیابی کار، حمایت از طرح‌ها و ایده‌های خلاق و نوآورانه، پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای امتیازات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها، زمینه‌های کاهش تعارض و افزایش کارایی، اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان را فراهم آورند.

واژگان کلیدی: تعارض، عملکرد شغلی، سازمان، کارکنان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دوره هفتم دکتری مدیریت راهبردی پدافند غیرعامل - دانشگاه عالی دفاع ملی،
eftekhari1360@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده‌های فرهنگی که مبین گذشته‌هایی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی هستند، نشان می‌دهد که تعارض چگونه یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی را تشکیل می‌دهد (درگاهی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱). رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، انرژی و اطلاعات است. در راستای این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (عملکرد نیروی انسانی) از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه انسان برخلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به‌سادگی از آن استفاده نماید. مهم‌تر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل به‌کارگیری سایر عوامل می‌باشد. این نقش در سازمان‌های مردمی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد. حال اگر این انسان با انگیزه، توانمند و بهره‌مند باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً عملکرد سازمان را بهبود بخشد در غیر این صورت رکود و عقب‌ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی‌انگیزه می‌باشد (احدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۴).

سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند که هدف آن‌ها برآورده کردن نیازهای اجتماعی و فردی است و برای بقاء و تداوم این امر نیازمند اعضای کارآمد هستند. امروزه یکی از مسئولیت‌های مهم رهبران سازمان‌ها (بدون توجه به نوع، اندازه و زمینه‌ی فعالیت سازمان)، افزایش عملکرد شغلی منابع انسانی است. (مسعودی مراقی و استوار، ۱۳۹۳: ۸).

اختلافات در میان همکاران گروه‌های کاری اجتناب‌ناپذیر است. تعارض در همه فرهنگ‌ها اجتناب‌ناپذیر است، اما هر فرهنگ یک رویکرد تغییر یافته از مدیریت آن از دیگران و روش خود برای مقابله با آن را دارد (Hanif, 2016: 73). وقتی انسان‌ها در تعامل هستند، ناسازگاری و درگیری اغلب اجتناب‌ناپذیر است. ناسازگاری و این درگیری باعث شده است که باورها، عقاید و دانش انسانی با یکدیگر متفاوت باشند (saranani, 2015: 2).

پیچیدگی رفتارهای انسان از یکسو و تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی انسان‌ها از نظر علایق، ارزش‌ها، اولویت‌ها، تمایلات فردی و تفاوت‌های دیدگاهی ناشی از سوابق تحصیلی، تجربه‌های کاری و توانایی‌های شغلی و تخصصی از سوی دیگر، وجود تعارض و بروز اختلاف در روابط

فی‌مابین افراد در محیط کاری را به امری طبیعی و احیاناً غیرقابل اجتناب مبدل کرده است. اگر مدیر نتواند این تعارض را به‌طور صحیح مدیریت کند، قدرت و توانایی او برای ادامه راه تحلیل می‌رود و مانع از تحقق اهداف سازمان می‌شود. بنابراین نکته مهم و جالب اینجا است که تضاد می‌تواند مورد خوبی باشد به شرطی که درست مدیریت شود و از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض به نحو درستی استفاده گردد.

مدیران سازمان‌ها در شرایط و اوضاع و احوال متغیری به تصمیم‌گیری پرداخته و هر روز و هر ساعت در کار خود با افراد مختلفی سروکار دارند؛ انسان‌ها معمولاً دارای حالات روحی و جسمی متفاوت و غالباً خصوصیات اخلاقی، رفتاری و فکری نامتجانس هستند. به همین دلیل ایجاد هماهنگی، به‌عنوان یکی از مهارت‌های اصلی مدیریت، میزان سازگاری بین افراد و افزایش بهره‌وری را تضمین می‌نماید. برای بیشتر سازمان‌ها وضع مطلوب این است که بین گروه‌ها و دوایر خود، نوعی رقابت و تعارض معتدل برقرار نمایند. یعنی میزان معقولی از تعارض برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری می‌باشد. اما مدیران نباید اجازه دهند تعارض به چنان حدی برسد که زیان بار گردد. آنان باید بکوشند تا آنجا که امکان دارد همکاری تقویت شود تا بازدهی گروه‌های تخصصی افزایش یابد و هدف سازمانی تأمین گردد. بنابراین حد معقولی از تعارض در بسیاری از موارد می‌تواند به ابزاری برای شکوفایی استعدادهای فردی و اعتلای سازمان‌ها مبدل گردد و دلیلی بر سلامت محیط سازمانی باشد. (آقایار و رزقی، ۱۳۸۹: ۵۴-۵۵)

اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت و منفی آن بر عملکرد کارکنان می‌تواند آگاهی لازم را برای مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم‌های مناسب در مواقع ضروری فراهم آورد. با توجه به موضوع تعارض و عملکرد شغلی و اهمیت آن در سازمان‌ها محقق بر آن شد تا پژوهشی را در یک شرکت بازرگانی به انجام رساند. پژوهش حاضر به دنبال این موضوع است که آیا رابطه‌ای معناداری بین تعارض در سطوح نقش، افقی و عمودی و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد یا خیر؟

ادبیات و مبانی نظری

مفهوم تعارض

در فرهنگ‌های لغت فارسی تعارض به معنی مزاحم یکدیگر شدن، با هم مخالفت کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. تعارض فرایندی است که در آن یکی از طرفین متوجه می‌شود علایق و موضوعات مورد توجهش مغایر با طرف دیگر بوده و یا به گونه‌ای منفی تحت تأثیر آن قرار دارد. رایبیز تعارض را روندی می‌داند که در آن شخص الف به گونه‌ای عمدی تلاش می‌کند تا کوشش‌های شخص ب را از طریق نوعی بازدارندگی که منجر به ناکامی ب در تحقق اهداف و یا پیشبرد علاقه‌مندی‌هایش است، خنثی کند (کیاکجوری و حسین زاده، ۱۳۹۳: ۲۴۴).

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند. در یک تعریف جامع می‌توان گفت: تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت با واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است. برخی از صاحب‌نظران بیان می‌دارند که هر رابطه انسانی تعارض، عدم توافق و رویارویی منافع در بردارد. تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی، و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی نتایج منفی معمولاً از ق‌صور در به‌کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روش‌های سازنده ناشی می‌شود. (رضایان، ۱۳۸۲: ۶-۷)

ضرورت وجود تعارض

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن مواجه بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است. لذا امروزه افراد پیشینه خوشایندی از آن ندارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی می‌نگرند.

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج اضطراب یا ترس همراه است. اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و در واقع نکته‌ه این است که هرچند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید، اما می‌توان آن را هدایت و حل کرد. لذا آگاهی از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض به منظور

استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس نباید تعارض را به صورت یک‌جانبه نفی کرد و آن را مضر دانست زیرا مفید یا مضر بودن تعارض بستگی به افراد، سازمان، موقعیت و روش‌های مدیریت دارد. البته این اعتقاد نیز وجود دارد که تعارض در سازمان سبب انتقال سبک رهبری از روش مشارکتی به روش استبدادی و خودکامه می‌شود. دلیل آن این است که گروهی که تحت فشار و یا در حال تعارض هستند، نیاز به هدایت و کنترل مستقیم و محکم‌تری دارند، که این خود می‌تواند مدیر را به سمت خودکامگی سوق دهد. در هر حال تعارض چون شمشیری دو لبه است که مثبت و یا منفی بودن آن بستگی به چگونگی به کارگیری آن دارد. پیدایش احساسات و نگرش‌های منفی، فشار و موانع ارتباطی و کاهش اثربخشی سازمان عواقب منفی تعارض می‌باشد. اما از سویی دیگر تعارض در سازمان‌ها، میل به جستجو برای یافتن روش‌های جدید را زیاد می‌کند و افراد با روش حل مسئله با مشکلات و مسائل برخورد می‌کنند و در نتیجه مشکلات به طور ریشه‌ای حل می‌شود. در موقعیت‌هایی که تعارض وجود دارد اعضای سازمان به روشن ساختن نظریات فردی خود مبادرت می‌ورزند و همین کوشش‌ها موجب بیشتر شدن علایق و بروز خلاقیت‌های افراد می‌گردد (آقایار و رزقی، ۱۳۸۹: ۱۸-۲۰).

سیر تکاملی اندیشه تعارض

دیدگاه سنتی: این دیدگاه تعارض را مذموم می‌داند و نگرشی منفی درباره آن دارد و تعارض را مترادف با بی‌حرمتی، انهدام، تمرد، تخریب و بی‌نظمی می‌داند. بدین ترتیب طبق این نظریه تعارض ذاتاً منفی و مخرب است و باید از آن اجتناب کرد. در مجموع این نظریه معتقد است که مدیران باید از تحریک تعارض در سازمان جلوگیری نمایند زیرا تعارض را عامل کاهش بهره‌وری سازمان می‌دانند.

دیدگاه روابط انسانی: این دیدگاه وجود تعارض در سازمان‌ها را امری طبیعی دانسته و آن را نشأت گرفته از تفاوت‌های فردی میان افراد می‌داند. بدین ترتیب طبق این نظریه تعارض یک امری طبیعی است، منشأ طبیعی دارد و غیرقابل اجتناب است. بنابراین مدیران باید موجودیت تعارض را بپذیرند و بدانند که از بین بردن آن غیرممکن است و مخالفت با آن نیز محال است، بلکه راه درست آن است که مدیران تعارض را در جهت اهداف سازمان همسو و هماهنگ کنند تا از این طریق بر عملکرد سازمان بیفزایند.

دیدگاه تعامل‌گرا: این دیدگاه تعارض را مورد تأیید قرار می‌دهد و معتقد است که در یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه لازم است به فطرت اولیه خویش رجعت کنند. یعنی افراد باید احساس تنبلی و سستی، بی‌حرکت، بی‌انگیزه بودن را از دست بدهند و در برابر تحولات، تغییرات و نوآوری‌های روزافزون واکنش از خود نشان دهند. بدین ترتیب این دیدگاه بر این باور است که مدیران را وادار کند تا در حفظ سطح معینی از تعارض در گروه یا سازمان خود تلاش کنند و مقداری تعارض برای تحرک، خلاقیت و تفکر انتقادی گروه یا سازمان خود به کار گیرند. (کیاکجوری و حسین زاده، ۱۳۹۳: ۲۴۴ - ۲۴۵)

ضرورت مدیریت تعارض

مدیریت تعارض به معنای تمرکز بر کنترل تعارضات شدید و مخرب و عوامل ایجاد کننده آن و هدایت و جهت دادن آن در مسیر اهداف توسعه فردی و سازمانی است. با توجه به اجتناب ناپذیری تعارض، سلامت و توسعه یافتگی سازمان‌ها و افراد بستگی به این خواهد داشت که چگونه از عهده برخورد مناسب با تعارض‌ها برآیند و آن را در جهت پیشرفت فردی و سازمانی به کار برند. به تعبیر دیگر، سلامت سازمان‌ها در وجود تعارض سازنده و مدیریت صحیح آن و عدم سلامت آن‌ها در سوء مدیریت تعارض‌ها تفسیر می‌شود.

تعارض در سازمان‌ها اگر به حال خود رها شود، نه تنها ممکن است جو سازمانی را برای انجام فعالیت‌های لازم در راستای تحقق اهداف سازمان ناامن کند، بلکه به از دست رفتن فرصت‌های بروز خلاقیت منجر خواهد شد. لذا مدیران خواه ناخواه بخش مهمی از اوقات مدیریتی خود را به ویژه در رده‌های میانی و سرپرستی به حل و فصل اختلافات موجود بین خود و دیگر کارکنان یا بین کارکنان صرف می‌کنند. این صرف وقت و مواجهه با موارد اختلاف، چنان‌که با اصول مدیریت تعارض و روش‌های علمی آن همراه نباشد، به تلاشی عبث و عامل دامن زدن به تنش بیشتر خواهد بود و فشارهای غیرضروری و مخربی را بر بدنه سازمان تحمیل خواهد کرد.

بنابراین، مدیران برای ایجاد و حفظ فضای مناسب کار و پیشبرد اهداف سازمانی باید با آگاهی از عوامل بروز تعارض و اصول مدیریت آن و با کسب مهارت در روش‌های مدیریت تعارض، بتواند ضمن مقابله با آثار مخرب اختلاف، از تعارضات سازمانی در جهت بروز خلاقیت افراد بهره گیرند. (آقایار و رزقی، ۱۳۸۹: ۵۶-۵۷)

تجزیه و تحلیل تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهم‌ترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است، در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داده شود.

۱- چه کسی درگیر تعارض است؟ همان‌طور که گفته شد تعارض ممکن است بین

افراد با یکدیگر، درون فردی، بین واحدها و مانند این‌ها باشد.

۲- منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن است ناشی از کمبود منابع، رقابت، ناسازگاری

اهداف و... باشد.

۳- سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در حد متوسط یا پایین است؟ یا در حد بالا است

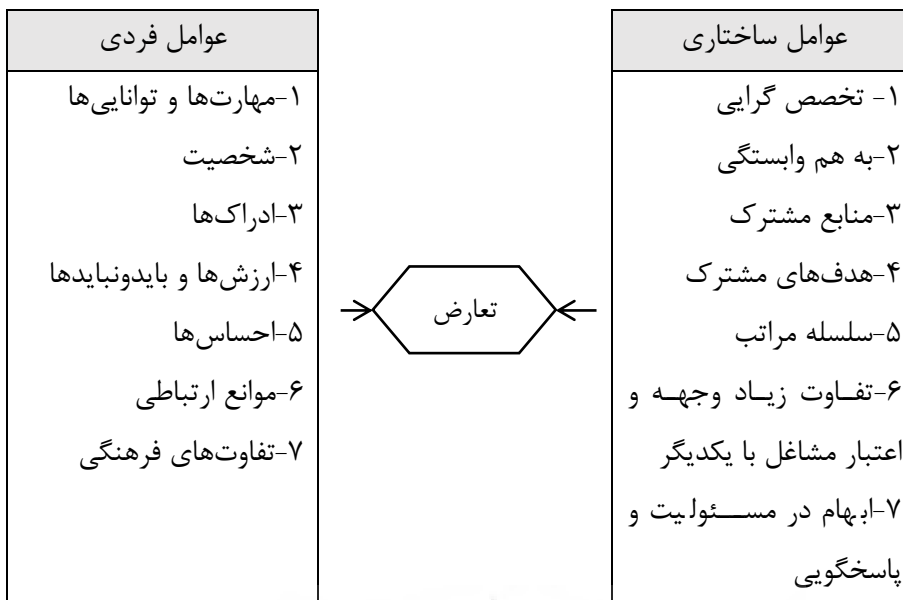
و نیاز به اقدام فوری دارد؟ (همان: ۹۱ - ۹۲)

رابطه تعارض با رفتار

تعارض همانند یک سکه دو رو دارد که یک وجه آن مثبت و وجه دیگر آن منفی است. شیوه برخورد مدیران با آن مشخص‌کننده وجه منفی یا مثبت آن است. اگر مدیران با تعارض به درستی و با مهارت و توانایی برخورد کنند، تعارض مثبت ایجاد شده و منجر به رفتار و عملکرد سازمانی مثبت می‌شود و بالعکس اگر مدیران توانایی و مهارت کنترل پدیده تعارض را نداشته باشند، وجه منفی آن آشکار و درنهایت، منجر به کاهش رفتار و عملکرد سازمانی می‌شود. (کیاکجوری و حسین زاده، ۱۳۹۳: ۲۵۰ - ۲۵۱)

تعارض در سطح سازمان

تعارض در سازمان‌ها رایج است و مدیران برای مدیریت اثربخش آن باید دو دسته عوامل عمده تعارض را بشناسند؛ عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه سازمان‌دهی کار سرچشمه می‌گیرند. عوامل انسانی که از تفاوت‌های فردی نشأت می‌گیرند. شکل ۱ (رضائیان، ۱۳۸۲: ۴۴).



شکل ۱: عوامل عمده تعارض در سازمان

انواع تعارض

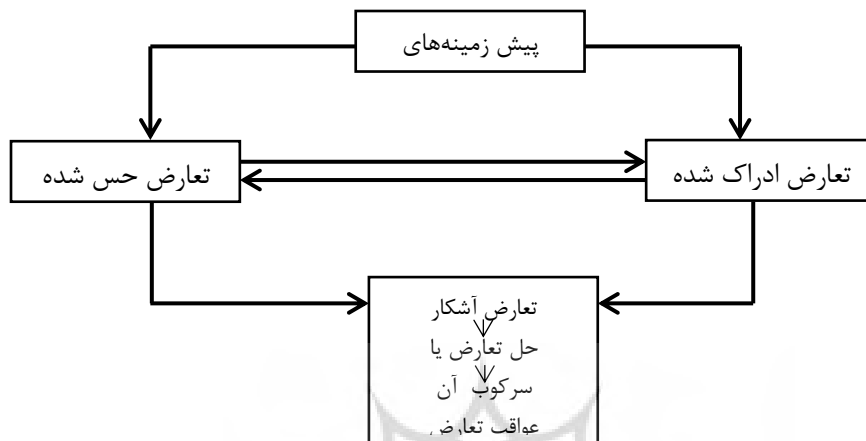
تعارض‌های معمول در محیط کار را به تعارض بنیادین و تعارض احساسی-عاطفی طبقه‌بندی می‌کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه‌ای و تعارض شناختی تفکیک می‌کنند (جدول ۱) (همان: ۱۰)

جدول ۱- انواع طبقه بندی تعارض

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویت‌ها	تعارض در هدف	بنیادین
ناسازگاری دیدگاه‌ها نسبت به فراگردها	تعارض رویه‌ای	
	تعارض شناختی	
ناسازگاری در اندیشه‌ها		احساسی - عاطفی
ناسازگاری در احساسات		

شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض

مراحلی که بیشتر تعارض‌ها طی آن شکل می‌گیرند عبارتند از: (۱) پیش‌زمینه‌ها، (۲) شناخت تعارض و شخصی‌تلقی کردن آن (تعارض ادراک شده و تعارض حس شده)، (۳) رفتار (تعارض آشکار)، (۴) حل تعارض یا سرکوب آن و (۵) عواقب تعارض (همان: ۵۹)



شکل ۲: شکل‌گیری تعارض

پیامدهای تعارض

نحوه برخورد با تعارض آشکار می‌تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیر کارکردی (ناسودمند) منجر شود. منظور از مدیریت تعارض در سازمان صرفاً رسیدن به توافق نیست. اگر قرار باشد پیشرفتی حاصل شود و تعارض ناسودمند به حداقل برسد باید دستور کار جامع‌تری برای مدیریت تعارض تدوین شود.

تعارض کارکردی. هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه‌ها برانگیزاند، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروه‌های کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنش‌ها و محیطی برای خود ارزیابی و تحول باشد. تعارض، پادزهر گروه اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است:

- (۱) توافق، (۲) روابط مستحکم‌تر، (۳) یادگیری

توافق. نخستین پرسشی که به ذهن متبادر می‌شود این است که توافق به چه قیمتی بایدی صورت پذیرد؟ در پاسخ باید گفت توافق‌های عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. توافقی که یک طرف تعارض احساس کند شکست خورده یا مورد سوءاستفاده قرار گرفته است زمینه‌ساز تعارض‌های بعدی می‌گردد.

روابط مستحکم‌تر. توافق‌های خوب و منصفانه پل حسن نیت و اعتماد را میان طرفین ایجاد می‌کند و وجب تحکیم روابط میان آنان می‌گردد. گذشته از این، احتمال بیشتری هست که طرفین تعارض در صورت اعتماد به یکدیگر به توافق‌های خود پایبند بمانند و روابط حاکی از حسن نیت خود را گسترده سازند.

یادگیری. تعارض کارکردی موجب افزایش هر چه بیشتر خودآگاهی طرفین گشته، حل خلاق مسئله را ممکن می‌سازد. مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تمرین فرا گرفته می‌شود. آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است، ولی جای تمرین عملی را نمی‌گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد. در جهان ستیزه جوی امروزی، برای مدیریت تعارض فرصت‌های فراوانی وجود دارد.

تعارض غیر کارکردی. نتایج مخرب تعارض نوعاً بر عملکرد گروه یا سازمان شناخته شده‌اند؛ برای مثال، مخالفت کنترل نشده موجب ناخشنودی و خدشه دار شدن روابط معمول می‌گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می‌شود، یا تعارض شدید فعالیت‌های گروهی را متوقف و تداوم حیات گروه‌ها را تهدید می‌کند. شواهد پژوهشی حاکی است که تعارض‌های آشکار شدید یا زیان بار هستند یا احتمال سودمندی آن‌ها کم است و می‌توانند جزء تعارض‌های غیرکارکردی تلقی شوند، در صورتی که مخالفت‌های کنترل شده و زیرکانه جزئی یا نه چندان شدید، مفیدند و در زمره تعارض‌های کارکردی به حساب می‌آیند.

عامل دیگری که در کارکردی بودن تعارض باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت گروه است. هر قدر مسائلی که گروه‌های کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیم‌های گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلاق نیاز داشته باشد تعارض درون گروهی سازنده‌تر خواهد بود؛ ولی گروه‌هایی که فعالیت‌های کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تعارض سودی نمی‌برند. (رضائیان،

تعارض عمودی

برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می‌کند که سرپرستان می‌کوشند کنترل‌های شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می‌دهند. کارکنان ممکن است به دلیل آن که آزادی آنان در انجام کار بیش از اندازه نقض شده است از خود مقاومت نشان دهند. تعارض عمودی می‌تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف، یا عدم توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزش‌ها (تعارض شناختی) بروز کند.

درگیری‌های سازمانی شامل تعارضات بین فردی با همکاران یا سرپرستان و یا درگیری‌های گروهی در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد در سازمان‌ها دو نوع اساسی از تعارض وجود دارد: عمودی و افقی. تعارض عمودی در گروه‌های سطوح سلسله‌مراتبی مختلف نظیر سرپرستان و فروشنندگان رخ می‌دهد، در حالی که تعارضات افقی بین افراد در یک سطح، همانند مدیران در همان سازمان بروز می‌نماید. در تعارض عمودی، اختلاف در وضعیت و قدرت بین گروه‌ها عموماً بزرگ‌تر از تعارض افقی است. زیرا این جنبه‌ها تمایل دارند در سطوح سلسله‌مراتبی معادل برابر شوند. هنگامی که درگیری عمودی بین کارمندان عملیاتی و مدیریت رخ می‌دهد، منابع آن‌ها به این اشاره می‌کنند: (۱) فاصله روانی: کارکنان در سازمان دخیل نیستند و احساس می‌کنند که نیازهای آن‌ها برآورده نشده است؛ (۲) قدرت و وضعیت: کارکنان احساس ضعف و بیگانگی می‌کنند؛ (۳) تفاوت در ارزش و ایدئولوژی: این تفاوت نشان‌دهنده عقاید اساسی در اهداف و اهداف یک سازمان است؛ (۴) منابع کمیاب: اختلاف نظر در مورد مزایا، حقوق و دستمزد و شرایط کاری (Akemi, 2005: 26).

تعارض افقی

برخورد میان گروه‌های هم سطح از نظر سلسله‌مراتب سازمانی را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدف‌های خود تلاش کند و هدف‌های بخش‌ها یا گروه‌های دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدف‌های آن‌ها با یکدیگر، به‌ویژه، موجب تشدید تعارض خواهد شد. نگرش‌های متفاوت کارکنان در واحدها یا تیم‌های کاری مختلف نیز می‌تواند موجب بروز تعارض افقی بشود. (رضائیان، ۱۳۸۲: ۳۶)

تعارض نقش

تعارضات نقش مشکلاتی هستند که هر فردی در سیستم حداقل یک بار با آن مواجه می شود. دلایل گوناگونی برای تعارض نقش بیان کرده اند. رایج ترین تعارضها به عدم توانایی در برآوردن مطالبات چندین نقش مربوط است (مانند پدر و مادری، معلمی، فرزندی و همسری) و مربوط به کمبود وقت برای برآوردن خواسته های هر یک از نقشهاست. دلیل دیگر برای تعارض نقش، اختلاف بین نیازهای فرد و نیازهای سازمان است. این دقیقاً مرتبط با تعارض ارزشها است، برای اینکه فرد از انتظارات سازمانی آگاه نیست و نتیجه نیز اغلب یک میزان خوشایندی از ابهام نقش است. دانش آموزان و بزرگسالان ممکن است با یک یا چندین مورد از این تعارض نقشها روبرو شوند. چگونگی مقابله با تعارضات نقش توانایی فرد را برای تجزیه و تحلیل و ارزشیابی یک موقعیت موجود در یک سیستم اجتماعی منعکس می کند (چنس و چنس، ۱۳۹۰: ۱۱۱).

تعارض نقش در مدیریت منابع انسانی و نیروی کار در یک سازمان دارای عوامل متعددی است که عوامل داخلی و خارجی هستند (Harijanto, 2013: 104)

این نوع تعارض زمانی اتفاق می افتد که لازم است یک شغل نقش مورد نیاز برای انجام دو یا بیشتر نقشهایی که ناسازگار، متناقض و حتی فعالیت های متقابل منحصر به فرد هستند را پذیرا باشد (Afzular, 2001: 99).

عملکرد شغلی

برای سالها محققان، عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان را بررسی کرده اند. به منظور دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر و تعیین شده، توسعه محصولات، ارائه خدمات کیفی و کسب مزیت رقابتی، عملکرد شغلی بسیار حائز اهمیت بوده و سبب افزایش و حفظ دقت و درستی در انجام وظایف می شود.

تعاریف فراوانی از واژه عملکرد ارائه شده اما در تعریفی جامع می توان گفت عملکرد هم به معنای ساختارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده صادر شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به مفهومی عملی تبدیل می کند. رفتارها فقط ابزاری برای نتایج نیست بلکه خود رفتارها، نتیجه به حساب می آید و می توان جدای از نتایج، در مورد آنها قضاوت کرد (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع عملکرد نتیجه ی نهایی فعالیت است.

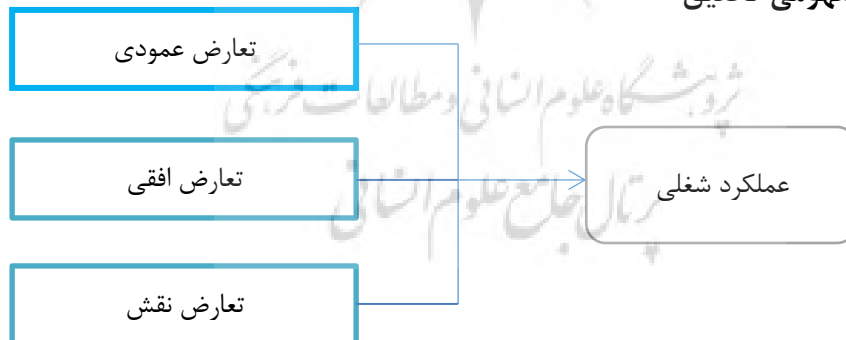
به منظور سنجش عملکرد، این فعالیت بر اساس اهداف قبلی ارزیابی می‌شود. همچنین عملکرد نتیجه‌ی واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است. (م سعودی مراقی و استوار، ۱۳۹۳: ۱۱)

عملکرد ترکیبی از سه عامل مهم است: توانایی و علاقه کارکنان، توانایی و پذیرش توضیحات، تفکیک وظایف و نقش‌ها و همچنین سطح انگیزه کارکنان. "اگر عملکرد هر فرد یا یک کارمند خوب باشد، انتظار می‌رود که عملکرد شرکت نیز خوب باشد" (saranani, 2015: 3).

تعارض و عملکرد شغلی

مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت استرس، تعارض و درگیری برای تأمین اندیشه خلاق و نیازهای انگیزه ذاتی ضروری است (Tang, 2010: 870). مهم‌ترین شاخص در کارهای گروهی عملکرد گروه است. از آنجاکه فلسفه‌ی وجودی گروه دستیابی به هدف یا هدف‌هایی است که به طور فردی قابل دست‌یابی نیستند تأثیر تعارض بر گروه، تعیین‌کننده سودمندی آن است؛ نه تأثیری که می‌تواند بر هر یک از اعضای گروه داشته باشد یا نگرشی که افراد نسبت به تعارض دارند. تأثیر متقابل رفتار تعارض‌آمیز علنی و رفتار مقابله با تعارض، پیامدهایی در پی دارد. این پیامدها ممکن است مثبت و سازنده بوده و منجر به بهبود عملکرد گروه و سازمان شوند یا برعکس مانع عملکرد گروه بوده و منفی و زیان‌آور باشند (م سعودی مراقی و استوار، ۱۳۹۳: ۱۱).

الگوی مفهومی تحقیق



شکل ۳: الگوی مفهومی تحقیق

پیشینه تحقیق

دهدشتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان "الگوی هماهنگی راهبردی میان ارتباطات و تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد" دریافته‌اند که میان ارتباطات، تعارض سازمانی و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین هماهنگی و عملکرد نیز رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به وجود رابطه معنی‌دار بین هماهنگی و عملکرد، هرچه میزان هماهنگی میان این عناصر افزایش یابد، عملکرد نیز افزایش پیدا می‌کند.

ایرانزاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز" به این نتیجه رسیدند که اگر تعارض با روش مناسب مدیریت نشود می‌تواند همچون تعارض مدیریت نشده در جریان عملکرد گروه مشکل‌آفرینی کند و موجب می‌گردد که کارکنان از ایجاد کارهای خلاق اجتناب کنند. همه این موارد نیاز به آموزش و اصلاح تفکر و نظر مدیران دارد. آنچه باید توجه مدیران را به آن جلب کرد، این است که استفاده مداوم از یک سبک خاص در اداره تعارض مفید نخواهد بود و توجه به شرایط زمانی و موقعیت تعارض، شخصیت افراد درگیر و علت پدید آمدن تعارض کمک شایان توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض جهت افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان می‌کند.

حسین خنیفر و فریبا فروغی قمی (۱۳۹۱) در پژوهشی با موضوع "کاهش سطح تعارضات میان گروهی افراد؛ نقش و تأثیر ارتباطات و تعاملات انسانی" بارزترین دلیل به وجود آمدن اصطکاک سازمانی میان کارکنان را عدم برقراری درست ارتباط و تعامل لازم و صحیح دانسته‌اند و به این یافته رسیدند که ارتباطات در هر مرحله از تعارض نقش و جنبه‌ای آشکار در فرونشاندن یا تحریک آن دارد.

فریبا کریمی و لیدا شش پری (۱۳۹۱) در مقاله خود بیان داشتند؛ مدیریت تعارض ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادها است. مدیریت تعارض بایستی سطح مطلوب تعارض را در گروه کارکنان نگهداری و حفظ نماید. زیرا اگر تعارض در سازمان

وجود نداشته باشد و یا کم باشد باعث توقف و رکود فکری کارکنان می شود و چنانچه بیش از اندازه باشد به درگیری کارکنان و بروز آشفتگی در اداره سازمان منجر خواهد شد، که هر دو حالت برای سازمان نامطلوب بوده و انجام کار را مختل می نماید. بنابراین وظیفه مدیر متوازن کردن نیروها و ایجاد انگیزه و محرک در کارکنان برای حل تعارض از طریق روش و تکنیک‌های مناسب می باشد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش مورد استفاده در آن همبستگی می باشد. پژوهش‌گر زمانی به سوی روش همبستگی روی می آورد که روابط بین متغیرها موردنظر او باشد (خلیلی شورینی، ۱۳۹۲: ۱۳۸)

روش گردآوری اطلاعات و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای (کتب و مقالات معتبر داخلی و خارجی) و پرسشنامه (شامل ۲۶ سؤال) استفاده شده و یافته‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. ضمن اینکه پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۷ تعیین و با توجه به اینکه مقدار آن از ۰/۷ بیشتر می باشد پایایی آن تأیید گردید.

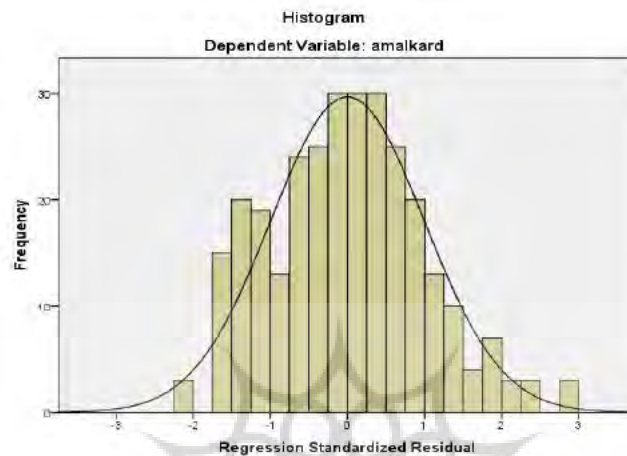
جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری موردنظر در این پژوهش، کارکنان یک شرکت بازرگانی (۶۰۵ نفر) و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد ۲۳۰ نفر تعیین و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

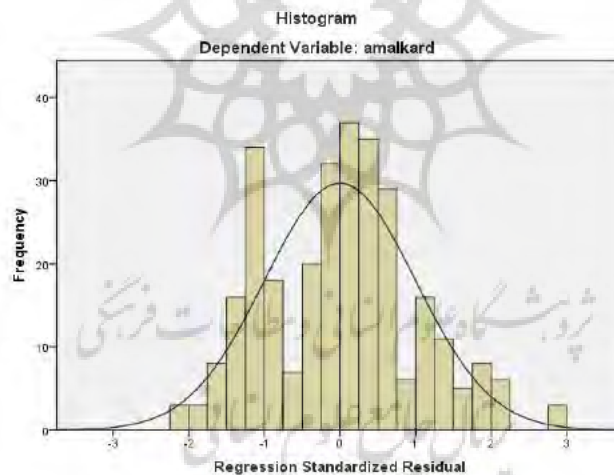
تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، با بهره‌گیری از روش برآورد درست‌نمایی بیشینه تابع توزیع را تخمین زده و سپس فرض نرمال بودن تابع توزیع را مورد آزمون قرار می دهیم. جداول،

نتایج این آزمون را نمایش می‌دهند. برای آزمون، از آماره کلموگوروف - اسمیرنوف^۱ استفاده شده است. نتایج نمایش داده شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS بدست آمده‌اند. با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال مشاهده گردید که توزیع خطاها تقریباً نرمال است. همچنین مقدار میانگین ارائه شده در سمت راست نمودار بسیار کوچک (نزدیک به صفر) و انحراف معیار نزدیک به یک است.

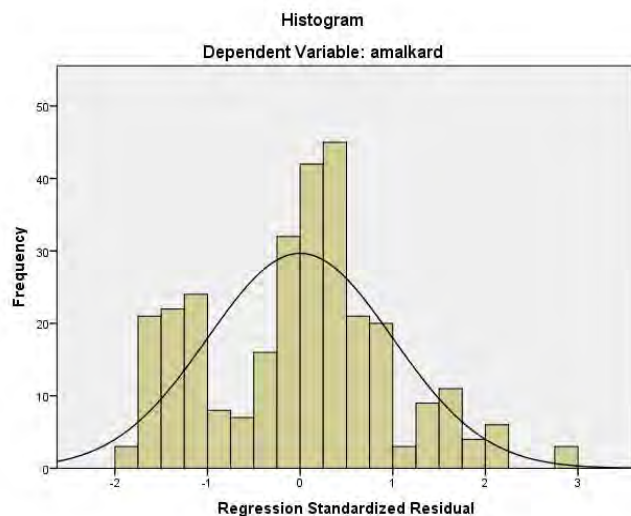


شکل ۴: نمودار P-P برای خطاهای رگرسیون متغیر تعارض نقش



شکل ۵: نمودار P-P برای خطاهای رگرسیون متغیر تعارض افقی

^۱ Kolmogorov-Smirnov (k-s)



شکل ۶: نمودار P-P برای خطاهای رگرسیون متغیر تعارض عمودی

جدول ۲: فرض نرمال بودن متغیرهای تعارض نقش، تعارض عمودی، تعارض افقی و عملکرد شغلی

نام آزمون	α	آماره	معنی داری	قبول یا رد
K-S	۰.۵۰۰	۱۲۹.۰۰	۰.۰۰۰	قبول
K-S	۰.۵۰۰	۱۲۹.۰۰	۰.۰۰۰	قبول
K-S	۰.۵۰۰	۱۰۰.۰۰	۰.۰۰۰	قبول

همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است، فرض صفر مبنی بر دارا بودن توزیع نرمال، توسط آماره K-S رد نشده است. بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای تعارض نقش، تعارض افقی و تعارض عمودی دارای توزیع نرمال می‌باشند.

تعیین روابط بین متغیرها

الگویی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد دارای یک متغیر وابسته و سه متغیر مستقل می‌باشد. هدف مدل، بررسی رابطه بین عملکرد شغلی به عنوان متغیر وابسته و تعارض نقش، تعارض افقی، تعارض عمودی متغیرهای مستقل می‌باشد. جدول (۳)، نتایج این مدل را با تخمین مدل به وسیله OLS نمایش می‌دهد.

جدول ۳: روابط بین متغیرها

متغیر	ضریب بتا	آماره t	ضریب معنی داری
تعارض نقش	-۰.۱۶۷	۴۳.۲	۰.۱۶.۰
تعارض افقی	-۰.۱۶۸	۲۱.۲	۰.۲۷.۰
تعارض عمودی	-۰.۱۲۷	-۸۴.۱	۰.۶۵.۰

$R^2 = ۰.۶۲۰$
 آماره F: ۴۶.۶
 احتمال F: ۰.۰۰۹

با توجه به آماره t هر متغیر و به تبع آن مقدار احتمالی که برای هر کدام از آن‌ها به دست آمده است، متغیرهای تعارض نقش، تعارض افقی و تعارض عمودی توسط آزمون تی-استیودنت^۱ مورد تأیید قرار گرفته و معنی دار می‌باشند. همان‌طور که از ضریب معنی داری مشخص است به جز تعارض عمودی مابقی متغیرها ارتباط معنی داری با عملکرد شغلی دارند.

تحلیل نتایج

آماره R^2

مقدار R^2 ، در جدول (۳)، برابر با ۶۲ درصد می‌باشد. به این معنی که متغیرهای مستقل می‌توانند ۶۲ درصد از تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی نمایند. این مقدار برای R^2 مقدار قابل قبولی است و رگرسیون توضیح دهنده خوبی دارد.

آماره F

آماره F نشان‌دهنده معنی داری کلی رگرسیون می‌باشد. مقدار این آماره در این پژوهش ۶/۴۶ و به تبع آن احتمال آن نیز تقریباً ۱۰۰ درصد می‌باشد. یعنی معنی داری کلی رگرسیون در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد.

بررسی استقلال خطی باقیمانده‌ها (آماره دوربین - واتسون)

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله رگرسیون) از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون

^۱ T-student

وجود ندارد. به منظور بررسی استقلال مشاهدات (استقلال مقادیر باقی مانده یا خطاها) از یکدیگر از آزمون دوربین- واتسون استفاده می‌شود.

مفهوم مستقل بودن به این معنی است که نتیجه یک مشاهده تأثیری بر نتیجه مشاهدات دیگر نداشته باشد. در رگرسیون، بیشتر در مواقعی که رفتار متغیر وابسته در یک بازه زمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد ممکن است با مشکل مستقل نبودن خطاها برخورد کنیم به این نوع ارتباط در داده‌ها خود همبستگی می‌گویند. در صورت وجود خودهمبستگی در خطاها نمی‌توان از رگرسیون خطی استفاده کرد. آماره دوربین واتسون بین (۰ تا ۴) می‌باشد. اگر بین باقیمانده‌ها همبستگی متوالی وجود نداشته باشد، مقدار این آماره باید به ۲ نزدیک باشد. اگر به صفر نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی مثبت و اگر به ۴ نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی منفی می‌باشد. در مجموع اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد جای هیچ نگرانی نیست. در نتایج نمایش داده شده در جدول (۳)، مقدار این آماره قرار گرفته است که برابر با ۲/۰۵۱ می‌باشد. طبق گفته‌های بالا، از لحاظ این متغیر مشکلی وجود نخواهد داشت.

همان‌طور که قبل‌تر به آن اشاره شد، با توجه به اینکه آماره تی-استیودنت برای تمامی متغیرهای حاکی از معنی‌داری این متغیرها بود، همچنین به دلیل اینکه آماره F نیز دارای مقدار مناسبی است، کل رگرسیون نیز معنی‌دار می‌باشد.

با توجه به تحلیل انجام شده، فرضیه کلی تحقیق تأیید می‌گردد بدین معنی که بین تعارض با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد، این رابطه به صورت معکوس است و با افزایش تعارض عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. به جز متغیر تعارض عمودی که رابطه معناداری با عملکرد شغلی ندارد، تعارض نقش و تعارض افقی با عملکرد شغلی رابطه معناداری دارند؛ به این صورت که با افزایش این متغیرها عملکرد شغلی کاهش می‌یابد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طوری که پیش‌تر بیان شد، سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند که هدف آن‌ها برآورده کردن نیازهای اجتماعی و فردی است و برای بقا و تداوم این امر نیازمند اعضای کارآمد هستند. رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان نیز استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، انرژی و اطلاعات است. در راستای این رسالت استفاده بهینه از نیروی انسانی (عملکرد نیروی انسانی) از اهمیت خاصی برخوردار

است چراکه انسان برخلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به سادگی از آن استفاده نماید.

نتایج پژوهش حاضر بیان‌گر این موضوع است که تعارض بر روی عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است و به هر میزانی که این تعارض بیشتر گردد، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. از طرفی می‌دانیم که استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی و ایمنی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان‌ها می‌شود. اما استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی به شمار می‌آید.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد؛ مدیران برای مدیریت تعارض و ارتقاء سطح عملکرد شغلی کارکنان در حوزه تحت مدیریت خود، زمینه‌های کاهش تعارض و افزایش کارایی، اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان را از طریق به کار بردن راهبردهای زیر فراهم آورند.

- ایجاد بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت کارکنان.
- استفاده از نظرات و آراء کارکنان در ارزیابی کار.
- حمایت از طرح‌ها و ایده‌های خلاق و نوآورانه.
- پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای امتیازات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها.
- ایجاد نگرش مثبت شغلی از طریق توجه به نیازهای فردی و اجتماعی کارکنان.
- برقراری ارتباطات غیرکلامی همچون مذاکره اثربخش، شنیدن فعال و گوش دادن پویا.

منابع و مأخذ

- احدی بهمن، فتحی آیت اله، عبدالمحمدی کریم، بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی، فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان شرقی- سال چهارم- شماره چهارم (پیاپی ۱۵)- زمستان ۱۳۹۳
- آقایار سیروس، رزقی رستمی علیرضا، تعارض و حل آن با رویکرد هوش هیجانی، سپاهان، اصفهان، ۱۳۸۹، چاپ اول.

- رضائیان علی، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۲، چاپ اول.
- چنس پتی، چنس ادوارد، مترجمان: محمد حسنی، میرمحمد سید عباس زاده، مریم سامری، مقدمه‌ای بر رهبری آموزشی و رفتار سازمانی، دانشگاه ارومیه، ۱۳۹۰.
- کیا کجوری داوود، حسین زاده سیما، دانش رفتار سازمانی پیشرفته، مؤسسه کتاب نشر مهربان، تهران، ۱۳۹۳، چاپ اول.
- مسعودی مراقی مجید، استوار رحیم، بررسی رابطه‌ی ابهام و تعارض نقش و عملکرد شغلی؛ مطالعه‌ی موردی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز / شماره ۱۱۶ / مهرماه ۱۳۹۳
- بیک زاد و همکاران، سلامت سازمانی، ماهنامه‌ی علمی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، ۱۳۷۹
- استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی ۱۳۷۴، صفحات ۹۷۲-۹۷۴.
- حسین درگاهی، سید محمدهادی موسوی، سمانه عراقیه فراهانی، گلسا شهم، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت) دوره ۲ شماره ۱ و ۲ بهار و تابستان ۱۳۸۷.
- خلیلی شورینی سیاوش، روش‌های پژوهش آمیخته (با تأکید بر بومی‌سازی)، انتشارات یادواره کتاب، چاپ سوم، تهران، ۱۳۹۲.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ اعرابی، سیدمحمد؛ مهدیه، الگوی هماهنگی راهبردی میان ارتباطات و تعارض سازمانی و رابطه آن با عملکرد فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، بهار ۱۳۹۳ - شماره ۵، صفحات ۴۹ - ۷۸.
- ایرانزاده، سلیمان؛ زمستانی، قادر؛ پاکدل بناب، مهدی؛ بابائی هروری، صادق، بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، فصل‌نامه مدیریت بهره‌وری، بهار ۱۳۹۱، شماره ۲۰، صفحات ۱۶۵ - ۱۹۶.
- خنیفر حسین، فروغی قمی فریبا، کاهش سطح تعارضات میان گروهی افراد؛ نقش و تأثیر ارتباطات و تعاملات انسانی، فصل‌نامه علمی، تخصصی راهبرد (دانشگاه تهران)، پاییز ۱۳۹۱، شماره ۸، صفحات ۴۷ - ۶۸.

- کریمی فریبا، شش پری لیدا، مدیریت تعارض، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، دی ۱۳۹۱، شماره ۱۵۲، صفحات ۶۳ - ۶۹.
- M. Afzalur Rahim, Managing conflict in organizations, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT 06881 An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc .3rd ed. First published in 2001, p-99. www. quorumbooks. com
- Faisal Hanif*, Mohsin Khan, Muhammad Adeel, Syed Mehmood Shah, Impact of Intra-group Conflict on Group Performance-moderating Role of Cultural Diversity , Universal Journal of Management 4(2): 72-78, 2016 DOI: 10. 13189/ujm. 2016. 040204, <http://www. hrpub. org>
- Djony Harijanto, Prof. Umar Nimran, Prof. Achmad Sudiro, Dr. Mintarti Rahayu, The Influence of Role Conflict and Role Ambiguity on The Employee's Performance Through Commitment and Self- Efficacy (Study on the Nurses at Public Health Service Center of Kabupaten Kediri, East Java), IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 1 (Jan. - Feb. 2013), PP 104 www. iosrjournals. org.
- Yung-Tai Tang, Chen-Hua Chang, African Journal of Business Management Vol. 4(6), p. 870, June 2010 Available online at <http://www. academicjournals. org/AJBM> ISSN 1993-8233 ©2010 Academic Journals.
- Fajar Saranani, Role conflict and stress effect on the performance of employees working in public works department, The International Journal Of Engineering And Science (IJES) ,Volume 4 ,Issue 6, Pages PP. 02-03 ,June – 2015, ISSN (e): 2319 – 1813, ISSN (p): 2319 – 1805
- Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira, Marcos Cortez Campomar, Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 1 (2005). P-26.