

**Designing and Examining Conflict Management Model for Directors**

**Abstract:**

**Background and Purpose:** Conflict is common in governmental and non-governmental organizations that requires proper management. according to this, the present research designed and examined a conflict management model for university directors.

**Methodology:** This is an applied, exploratory-mixed study (qualitative and quantitative). The qualitative part comprised 15 experts who were selected through purposive sampling to participate in the Delphi panel. The statistical population in the qualitative part included employees of Lorestan university of medical sciences amounting to 590 people in 2020-21 and the sample size was determined from the employees on the basis of Cochran formula ( $N=232$ ), all of which were selected randomly. The research tool was a questionnaire that was developed on the basis of the result of the findings of the qualitative part. The validity of the questionnaire was assessed through face validity and its reliability was obtained through Cronbach's Alpha (0.81). The data were analyzed through descriptive statistics using SPSS software and inferential structural equation modeling was analyzed using Amos software.

**Finding:** The findings indicated that conflict management consisted of 6 components and 72 indices, i.e. path coefficient value of conflict management regarding flexibility and compromise (0.82), cooperation (0.79), confrontation (0.78), change in the relationships (0.77), avoidance (0.76), adjustment (0.75), control (0.74), negotiation (0.72), and suggestion system (0.71), respectively in order of priority, which was positive and significant at the confidence level of 95%.

**Conclusion:** The identified components of conflict management can serve as a good paradigm for the empowerment of directors when facing a conflict. Focusing more attention on adjustment, cooperation, and confrontation components can be beneficial in creating a better workplace.

**Keywords:** Validation, Conflict, Conflict Management, University of Medical Sciences, Directors

### طراحی و آزمون مدل مدیریت تعارض برای مدیران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۱

معصومه نعل چی،<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵

مهری دارایی،<sup>۲</sup>

ابراهیم پور حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: تعارض در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی امری رایج است که مستلزم مدیریت صحیح آن است. در همین راستا، هدف پژوهش حاضر، طراحی و آزمون مدل مدیریت تعارض برای مدیران دانشگاه‌ها بود.

روش: روش پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر هدف نیز پژوهشی کاربردی بود. در بخش کیفی مشارکت کنندگان ۱۵ خبره بودند که به صورت هدفمند برای شرکت در پانل دلفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی نیز شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان ۵۹۰ نفر در سال ۱۳۹۹ بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۳۲ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بود که حاصل یافته‌های بخش کیفی بود. اعتبار پرسشنامه با روایی صوری و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ (۰/۸۱) بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمارهای توصیفی با نرم‌افزار Spss و استنباطی مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد مدیریت تعارض دارای ۹ مؤلفه و ۷۲ شاخص است که به ترتیب اهمیت، مقدار ضریب مسیر مدیریت تعارض با نرمش و سازش (۰/۸۲)، همکاری (۰/۷۹)، رویارویی (۰/۷۸)، تغییر در روابط (۰/۷۷)، اجتناب (۰/۷۶)، تطبیق‌پذیری (۰/۷۵)، کنترل (۰/۷۴)، مذاکره (۰/۷۲) و نظام پیشنهادات (۰/۷۱) در سطح اطمینان ۹۵ درصد مثبت و معنادار است.

نتیجه‌گیری: مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت تعارض، می‌توانند الگویی مناسب برای توانمندسازی مدیران در مواجهه با تعارض باشند و توجه بیشتر به مؤلفه‌های سازش، همکاری و رویارویی می‌تواند وضعیت بهتری برای محیط کاری فراهم کند.

کلیدواژه‌ها: اعتبارسنجی، تعارض، مدیریت تعارض، دانشگاه علوم پزشکی، مدیران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران،<sup>۱</sup>

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup>

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران،<sup>۳</sup>

زندگی اجتماعی به تبع اجتماعی بودن آن مستلزم هماهنگی‌ها و گاهی تعارضات در روابط است. تعارض زمانی شکل می‌گیرد که یک فرد یا گروه منافع خود را در مقابل دیگری در ضدیت می‌بیند. به عبارتی تعارض ناظر بر منافع ذهنی و عینی است که حداقل یکی از طرفین آن را مهم می‌پندارند و بر سر آن عقیده یکسانی ندارند (McKibben, 2017). تعارض چه در خانه، کلیسا، ازدواج، گروه‌های قومی و در سازمان‌ها مخصوصاً وقتی تعامل بین دو یا چند فرد، گروه یا سازمان وجود دارد، اجتناب‌ناپذیر است (Afful-Broni, 2012). علت این امر به تفاوت در ادراک فردی، هدف، علائق، ایده‌ها، احساسات، ارزش‌ها و فرهنگ بر می‌گردد (John-Eke & Akintokunbo, 2020). بنابراین وجود کشمکش و تعارض یکی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی است که وجود داشته و خواهد داشت.

در سازمان‌ها نیز تعارض امری طبیعی است و امروزه همه سازمان‌ها به نوعی با پدیده تعارض درگیر هستند. علل تعارض در سازمان می‌تواند ناشی از عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی، گروهی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، عدم برابری و بی‌عدالتی و غیره باشد (Blake & Moutom, 2015). با این وجود، تعارض در سازمان‌ها پدیده‌ای دولبه است (Wang & Wu, 2020; Begham, Vahdat Bourashan & Hassani, 2021). از یک سو، تعارض می‌تواند به عنوان عاملی مخرب عمل نموده و مانع عمده تحقق اهداف یک سازمان شود و حتی دارای چنان قدرتی باشد که بر عملکرد سازمان اثرات نامطلوب بگذارد یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (Einarsen & Etal, 2018). در طرف دیگر، تعارض می‌تواند پدیده‌ای مثبت نیز باشد. وقتی آن باعث افزایش خلاقیت، شنیدن صداهای مختلف و توسعه قابلیت‌های انسانی و رسیدن به نقاط مشترک شود (Osad & Osas, 2013; Okoro, Nebo & Okoro, 2018). بنابراین تعارض ذاتاً مخرب نیست و می‌تواند کارکردهای مثبت نیز داشته باشد. اما هدایت تعارض در سازمان‌ها بستگی به نگرش مدیران دارد (John-Eke & Akintokunbo, 2020). مدیران معمولاً نسبت به تعارض نگرشی منفی دارند و از آن هراسان و گریزانند. علت اساسی این ترس بی‌اطلاعی آن‌ها از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است (Iman Khan, Hosseini & Heidari). تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً ۲۰ درصد وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارضات سازمانی می‌شود (Naeini, 2010). یکی از استراتژی‌های مقابله با تعارض، مدیریت تعارض است. مدیریت تعارض به معنای استفاده صحیح و مناسب از تکنیک‌های حل تعارض در مواجهه با تعارض است (Hastings, Kavookjian & Ekong, 2019). مدیریت تعارض ابزاری برای کاهش تشویق و اثرات منفی تعارض از طریق بالابردن سطح آگاهی و درک طرفین درگیر در تعارض از سوی مدیر است. یا مدیریت تعارض ناظر بر مجموعه اقداماتی است که منجر به کاهش تعارض و برخوردها در سطح سازمان می‌شود. به طور کل مدیریت تعارض ابزاری مهم برای رسیدن به هماهنگی سازمانی است (Yusuf-Habeeb and Kazeem, 2017). بسیاری از صاحب‌نظران از جمله کوهن معتقدند که مفید و قابل استفاده بودن تعارض به شناخت مدیر از ویژگی‌های تعارض، علل شکل‌گیری آن و توانایی و آمادگی خود او در حل تعارض بستگی دارد (Schermerhorn, 2016). با این دیدگاه، مدیر می‌تواند با تکیه بر یافته‌های مدیریت تعارض، اولاً زمینه‌ها و عوامل به وجود آمدن و شدت گرفتن تعارض را تحت کنترل قرار دهد و از بروز ناخواسته آن پیشگیری به عمل آورد، ثانیاً، مدیر می‌تواند از بسیاری از تفاوت‌ها، مخالفت‌ها و کشمکش‌ها، در تشخیص نیروهای بالقوه، استعدادها و همچنین در شناخت تنگناها و اشکالاتی که در سازمان و مدیریت وجود دارد، استفاده کند (Chandolia

برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی ارتباطات و تصمیم‌گیری است (Naeini, 2010).

& Anastasiou, 2020). مدیریت تعارض در سطوح بالای سازمان از نظر اهمیت، برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از

مرور پیشینه مدیریت تعارض نشان می‌دهد مطالعاتی انجام شده است. اما از نظر روش، بیشتر آن‌ها با روش کمی انجام شدند و روش‌های کیفی و به‌خصوص ترکیبی (کیفی - کمی) کمتر به کار رفته است. از سویی، مطالعات قبلی بیشتر در محیط‌های صنعتی تمرکز کرده‌اند و محیط‌ها و مراکز علمی دچار خلأ پژوهشی شده‌اند. نقوی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت تعارض بر عملکرد سازمانی نتیجه گرفت سبک‌های تعارض بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. مصدق راد و موج بافان (۱۳۹۶) در تحقیقی دریافتند مدیران دانشگاه به هنگام مواجهه با تعارض بیشتر از سبک‌های همکاری، مصالحه و اجتناب استفاده کردند. سلیمانی (۱۳۹۴) در تحقیقی نتیجه گرفتند بین سبک‌های مدیریت تعارض رقابت و همکاری با اثربخشی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ولی بین سبک مدیریت تعارض اجتناب با اثربخشی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. دینوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی عناصر مهم الگوی مدیریت تعارض را شامل پنج استراتژی درگیر نشدن، سانسور، تقویت، آموزش و همکاری دانسته‌اند. کای و اسکارلیکی (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه گرفتند ذهن آگاهی می‌تواند ابزاری برای ارتقاء مدیریت تعارض در محیط کار سازنده باشد. بنکادا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه گرفتند افرادی که با سازمان قبلی خود تعارض داشتند پس از تعارض، با سازمان قبلی ارتباط برقرار نکردند. کاپوتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی دریافتند جهت‌گیری‌های فرهنگی بر سبک‌های مدیریت تعارض (اجتناب به میزان ۰/۲۵، اجبار ۰/۳۶ و حل مسأله ۰/۵۵) تأثیر دارد. هاستینگز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند آگاهی و آموزش در زمینه همدلی و مدیریت تعارض باید در محتوای برنامه‌های درسی گنجانده شود تا تعارضات پزشکان در آینده برای تعامل با بیماران موثر باشد. سون جونگ و هیون یون<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نتیجه گرفتند مشارکت کارکنان در رابطه میان جو مدیریت تعارض و رفتار ابتکاری تأثیرگذار است. لو و وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی نتیجه گرفتند که سبک رهبری تعارض از نوع تلفیقی بر کیفیت رابطه تأثیر مثبت دارد؛ در حالی که سبک رهبری تعارض از نوع سازش بر کیفیت رابطه تأثیر منفی دارد.

محققان از دیدگاه‌های مختلفی در مورد تعارض بحث کرده‌اند. نظریه سنتی<sup>۷</sup> معتقد است باید از تعارض دوری کرد، چرا که کارکردهای زیان‌باری در درون سازمان خواهد داشت. این نظریه تمام تعارضات را برای عملکرد سازمان، منفی و بد کارکرد می‌داند. بر اساس این دیدگاه، تعارض مترادف با خشونت، تخریب و بی‌منطقی است (Khayyat, 2016). دومین نظریه، نظریه روابط انسانی<sup>۸</sup> است که تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت. تعارضات به طور بالقوه، نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. دیدگاه سوم یعنی رویکرد تعاملی<sup>۹</sup> نیز معتقد است که تعارض علاوه بر پیامدهای منفی، می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند و یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی است (Contu, 2019). نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که

<sup>۱</sup>Dineva  
<sup>۲</sup>Benkada  
<sup>۳</sup>Caputo  
<sup>۴</sup>Hastings  
<sup>۵</sup>Sun Jung & Hyun Yoon  
<sup>۶</sup>Lu & Wang  
<sup>۷</sup>Traditional perspective  
<sup>۸</sup>human relations  
<sup>۹</sup>Interactionist perspective

همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بر این باور است که بعضی از آن‌ها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند که به این نوع تعارضات، تعارضات سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع از تحقق هدف‌های سازمانی می‌شوند و حالت غیر سازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند (Leung, 2009). بونسترا و همکاران (۲۰۱۵) نیز تعارضات در سازمان را به دو نوع تعارضات عاطفی و شناختی تقسیم کرده‌اند؛ تعارضات شناختی به عنوان تعارضاتی که بر عناصر ملموس مانند اهداف، مسائل و فرآیندهای ساختاری متمرکز شده‌اند نام برده می‌شود (Parayitam & Dooley, 2009; Meissonier & Houze, 2010). تعارضات عاطفی نیز ریشه در روابط میان ذینفعان دارد و فرآیندهای روانشناختی بیشتری را به عنوان پایه و اساس در اختیار دارند (Devaries, 2020).

دانشگاه‌های علوم پزشکی و دانشکده‌های وابسته به آن نقش مهمی در توسعه دانش و سلامت جوامع دارند. این سازمان نیز مانند سایر سازمان‌ها از تعارضات مدیریتی مستثنی نیست. از این‌رو، نحوه برخورد مدیران با تضادها و مشکلات سازمانی حایز اهمیت و نیازمند توجه است. از سوی دیگر، تعارض در سازمان می‌تواند بر نحوه آموزش و تعلیم و تربیت کادر درمان آینده تأثیر گذار باشد که این زیان نه تنها متوجه خود سازمان، بلکه متوجه کل جامعه خواهد بود. با وجود تحقیقاتی که درباره مدیریت تعارض صورت گرفته، اما تاکنون پژوهشی با هدف شناسایی و اعتباریابی الگوی مدیریت تعارض در دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام نشده است. با توجه به مطالب ذکر شده، نیاز به توسعه پژوهش در مورد مدیریت تعارض با توجه به ضرورت و اهمیت آن در عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی احساس می‌شود. بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه و اعتبارسنجی الگوی مدیریت تعارض در بین مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی است.

### روش تحقیق

نوع رویکرد پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر هدف نیز پژوهشی کاربردی بود. در بخش کیفی برای شناسایی شاخص‌های مدیریت تعارض در دانشگاه‌های علوم پزشکی از مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش استفاده شد. مشارکت کنندگان در پانل دلفی ۱۵ خبره بودند که بر اساس مدرک تحصیلی، تجربه، دانش، تخصص و میزان سهولت دسترسی به آن‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند. تکنیک دلفی در این پژوهش در سه راند انجام شد. در هر دور از مقیاس ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت و شامل گزینه‌های تأثیر بسیار زیاد ۵، تأثیر زیاد ۴، تأثیر متوسط ۳، تأثیر کم ۲ و تأثیر بسیار کم ۱ استفاده شد. مقدار ۳ به عنوان نقطه بی‌طرف یا خنثی انتخاب گردید. در این حالت، مطالعه دارای دو محدوده عدم موافقت از ۱ تا ۳ و محدوده موافقت از ۳ تا ۵ تعریف شد. در هر دور، شاخص‌های آماری شامل میانگین، کمینه، بیشینه، نما و انحراف معیار محاسبه گردید. میانگین پاسخ‌های هر شاخص که کمتر از ۳/۵ بدست آمد آن شاخص حذف شد و سایر شاخص‌ها با میانگین بیشتر از ۳/۵ در دور بعدی آورده شدند. بر این اساس، در مرحله اول دلفی ۶ مؤلفه یعنی نادیده گرفتن تعارض، عدم رویارویی با تعارض، بی‌اهمیت جلوه دادن تعارض، عدم گسترش تعارض، ارجح دادن دیگران بر خود و اهمیت جلب رضایت دیگران به دلیل آن که میانگین آن‌ها از ۳/۵ کمتر شد از ادامه تحلیل حذف شدند و مؤلفه‌های باقیمانده وارد دور دوم دلفی شدند. در دوره اول، ضریب کندال ۰/۶۵۱ بدست آمد که توافق خبرگان را به میزان متوسط نشان می‌دهد. در دور دوم دلفی ۷۲ شاخص باقی ماند. میانگین پاسخ‌ها برابر ۴/۲۴ بدست آمد که از میانگین پاسخ‌ها در راند اول بیشتر بود و میانگین انحراف معیار نیز برابر ۰/۱۵۴ بدست آمد که از انحراف معیار در راند اول کمتر بود. همچنین ضرایب توافق کندال برابر ۰/۷۲۱ بدست آمد که از مقدار آن در راند اول بیشتر

بود. در دور سوم پرسشنامه مجدد در اختیار خبرگان قرار داده شد. در این مرحله با توجه به اینکه مقدار میانگین در تمامی مؤلفه‌ها بالای ۳/۵ بدست آمد لذا هیچ شاخصی حذف نشد. میانگین پاسخ‌ها ۴/۲۶ بود که از میانگین پاسخ‌ها در دور دوم اندکی بیشتر و میانگین انحراف معیار نیز ۰/۱۱۲ شد که از انحراف معیار در دور دوم کمتر بود. همچنین ضرایب توافق کندال ۰/۷۳۰ به دست آمد که از مقدار آن در دور دوم بیشتر بود. بدین ترتیب مؤلفه‌ها و شاخص‌های وارد شده در دور سوم دلفی مورد تایید خبرگان قرار گرفت. در مجموع سه دور پانل طول کشید. انحراف معیار پاسخ‌های خبرگان درباره مؤلفه‌ها از ۰/۳۰۸ در دور اول به ۰/۱۵۴ در دور دوم و ۰/۱۱۲ در دور سوم کاهش یافته است. ضریب توافق کندال از ۰/۶۵۱ در دور اول به ۰/۷۲۱ در دور دوم و ۰/۷۳۰ در دور سوم افزایش یافت. با توجه به تعداد خبرگان که بیشتر از ۱۰ نفر بودند، این میزان از ضریب توافق کاملاً معنادار به حساب می‌آید. همچنین ضریب کندال در دور سوم نسبت به دور دوم تنها به میزان ۰/۰۰۹ افزایش یافت که نشان می‌دهد میزان اجماع خبرگان در دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. بنابراین تکرار دورهای دلفی به اتمام رسید.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان ۵۹۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران ۲۳۲ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بود که حاصل یافته‌های بخش کیفی (با تکنیک پانل) بود. اعتبار پرسشنامه با روایی صوری و پایایی آن نیز با شاخص آلفای کرونباخ (۰/۸۱) و پایایی ترکیبی (CR) (۰/۹۲) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمارهای توصیفی با نرم افزار SPSS و استنباطی مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Amos استفاده شد.

#### یافته‌ها

با توجه به نتایج بدست آمده از روش دلفی، ۹ مؤلفه و ۷۲ شاخص به عنوان شاخص‌های مدیریت تعارض شناسایی شدند. در جدول (۱) نتایج ارائه شده است.

شکل ۱: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت تعارض به همراه روایی و پایایی

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	پایایی
مذاکره	۱. مذاکره با کارکنان در راستای دلیل تعارض	۰/۸۱
	۲. صبور بودن برای دریافت پاسخ از کارکنان در مذاکره	
	۳. اطلاع رسانی به کارکنان از برنامه‌های سازمان	
	۴. مذاکره با نیروی کار به طور منظم	
	۵. تکرار و تداوم برگزاری مذاکرات	
	۶. اجازه دادن به افراد در اظهار نظر آشکار و علنی	
	۷. مدنظر قرار دادن اهداف مشترک در مذاکرات	
	۸. جویا شدن دلیل تعارض	
	۹. اهمیت به نظر جمعی (طرفین تعارض)	
	۱۰. تلاش برای حل مساله به صورت منطقی و مشورت	

	۱۱. بیان کامل شرایط و موقعیت‌ها	
	۱۲. بیان کامل تعارضات و مغایرت‌ها	
۰/۸۱	۱۳. مفروض گرفتن نیت تعارض	همکاری
	۱۴. مشاهده مورد تعارض از همه جوانب	
	۱۵. ایجاد حس همکاری و همدلی در میان کارکنان	
	۱۶. ایجاد فعالیت‌های گروهی	
	۱۷. اجتناب از مقابله مستقیم	
	۱۸. گوش دادن به سخنان کارکنان	
	۱۹. توجه به عواطف طرفین تعارض	
	۲۰. تصدیق و پذیرش تفاوت‌ها	
	۲۱. حل اختلافات به صورت غیر رسمی	
	۲۲. تذکر دادن به طرفین تعارض به طور خصوصی و نه در جمع	
	۲۳. حفظ آبروی طرفین تعارض	
	۲۴. ارزش قائل شدن به نیروی کار	
	۲۵. تلاش برای ایجاد بصیرت در افراد با دیدگاه‌های مختلف	
	۲۶. مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها جهت افزایش تعهد آن‌ها	
۰/۷۸	۲۷. کمک از مشاوران علوم رفتاری	استفاده از نظام پیشنهادات
	۲۸. مشاوره با کارکنان در راستای حل تعارض	
	۲۹. مشاوره با سایر مدیران برای حل تعارض	
	۳۰. اخذ نظرات کارکنان در مورد چگونگی بهبود فعالیت‌ها	
۰/۸۸	۳۱. عدم دخالت در تعارض	اجتناب
	۳۲. عدم صرف وقت برای تعارض	
	۳۳. اجازه دادن به حل و فصل تعارض توسط طرفین تعارض	
	۳۴. صحبت نکردن در مورد تعارض	
	۳۵. دوری کردن از تضاد	
۰/۹۲	۳۶. بررسی علل تعارض	رویارویی
	۳۷. پذیرش وجود تضاد و تعارض	
	۳۸. برخورد با تعارض با شیوه درست و عاقلانه	
	۳۹. جستجوی راه حل برای حل تعارض	
	۴۰. بیان واقعیت‌ها	
	۴۱. طبیعی دانستن تعارض در سازمان	
	۴۲. آگاهی نسبت به وجود تعارض	

	۴۳. آگاهی از روش‌های کنترل تعارض	
	۴۴. آگاهی از روش‌های حل تعارض	
	۴۵. بررسی موقعیت و شرایط تعارض	
۰/۷۹	۴۶. صرف نظر کردن از دستیابی به خواسته‌های خود	نرمش و سازش
	۴۷. سازگاری و همزیستی مسالمت آمیز	
	۴۸. اهمیت بر رضایت از نتیجه تعارض	
	۴۹. ایجاد جو آرام	
	۵۰. عدم شکایت و شکوه پیش کارکنان	
	۵۱. عدم رفتار تهدید آمیز	
	۵۲. سعی در اصلاح رفتار نسبت به طرفین تعارض	
	۵۳. استفاده از زبان دوستانه و حمایتی	
	۵۴. دلداری دادن به طرفین تعارض	
۰/۷۷	۵۵. قاطعیت در سخن گفتن جهت ایجاد توافق بین طرفین	کنترل
	۵۶. استفاده از قدرت و اختیار	
	۵۷. تمرکز بر خواسته‌های فردی	
	۵۸. عدم توجه به خواسته‌های طرفین تعارض	
	۵۹. ایجاد ظاهر حق به جانب	
	۶۰. تحمیل خواسته‌ها به طرفین تعارض	
	۶۱. ایجاد تسلط بر کارکنان برای حل تعارض	
	۶۲. اخراج نیروی کار معترض و آشوبگر در صورت امکان	
۰/۷۵	۶۳. مدارا با کارکنان در حل تعارض	تطبیقی
	۶۴. نرمش و عدم خشنونت	
	۶۵. گذشت برای ایجاد ثبات	
	۶۶. فرصت دادن به کارکنان برای بهبود تعارض	
	۶۷. فرصت دادن به کارکنان برای یادگیری از اشتباهات	
	۶۸. نادیده گرفتن دلایل تعارض	
۰/۷۴	۶۹. ایجاد جدایی فیزیکی طرفین تعارض	تغییر در روابط
	۷۰. به حداقل رساندن ارتباط میان طرفین تعارض با در نظر گرفتن منافع سازمان	
	۷۱. تقسیم وظایف کارکنان و بررسی مجدد آن	
	۷۲. تفکیک افراد با افکار متفاوت در صورت امکان	



در بخش کمی پژوهش، قبل از پرداختن به یافته‌های استنباطی، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: برخی از ویژگی‌های نمونه پژوهش در بخش کمی

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۰/۴۳
	مرد	۰/۵۷
سن	۲۵-۳۵	۰/۲۱
	۳۶-۴۰	۰/۵۰
	۴۱-۴۵	۰/۱۷
	۴۵ به بالا	۰/۱۲
تحصیلات	لیسانس	۰/۳۸
	فوق لیسانس	۰/۴۴
	دکتری	۰/۱۲
سابقه فعالیت	زیر ۵ سال	۰/۳۷
	۶-۱۵ سال	۰/۴۸
	بالای ۱۶ سال	۰/۱۵
سمت	مدیر مسئول بخش‌ها	۰/۱۱
	کارشناس	۰/۳۶
	پرستل درمانی و آموزشی	۰/۵۳

ابتدا قبل از تحلیل‌ها و جهت انتخاب آزمون‌های پارامتری و غیر پارامتری، توزیع نرمال بودن داده‌ها با آزمون شاپیرو-ویلکس بررسی شد. نتایج آزمون نرمال بودن در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر / مؤلفه	شاپیرو-ویلکس	Sig	چولگی	کشیدگی	نتیجه
مدیریت تعارض	۰/۹۰	۰/۲۳	۰/۷۵	۰/۳۷	نرمال است
مذاکره	۰/۹۴	۰/۲۷	۰/۵۱	۰/۱۱	نرمال است
همکاری	۰/۹۵	۰/۲۸	۰/۹۷	۰/۵۵	نرمال است
نظام پیشنهادات	۰/۹۳	۰/۲۶	۰/۶۰	۰/۰۴	نرمال است
اجتناب	۰/۸۲	۰/۱۵	۰/۸۷	۰/۹۳	نرمال است
رویارویی	۰/۹۲	۰/۲۵	۰/۵۵	۰/۷۳	نرمال است
نرمش و سازش	۰/۹۶	۰/۲۹	۰/۱۲	۰/۱۴	نرمال است
کنترل	۰/۸۵	۰/۱۸	۰/۷۴	۰/۱۳	نرمال است

تطبیق پذیری	۰/۸۱	۰/۱۴	۰/۳۸	۰/۶۷	نرمال است
تغییر در روابط	۰/۸۹	۰/۲۲	۰/۶۹	۰/۷۳	نرمال است

یافته‌ها در جدول (۳) نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری آزمون شاپیرو-ویلکس برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر پذیرفته می‌شود. از این رو، می‌توان از روش مدل سازی معادلات ساختاری جهت برآزش مدل مفهومی استفاده می‌شود.

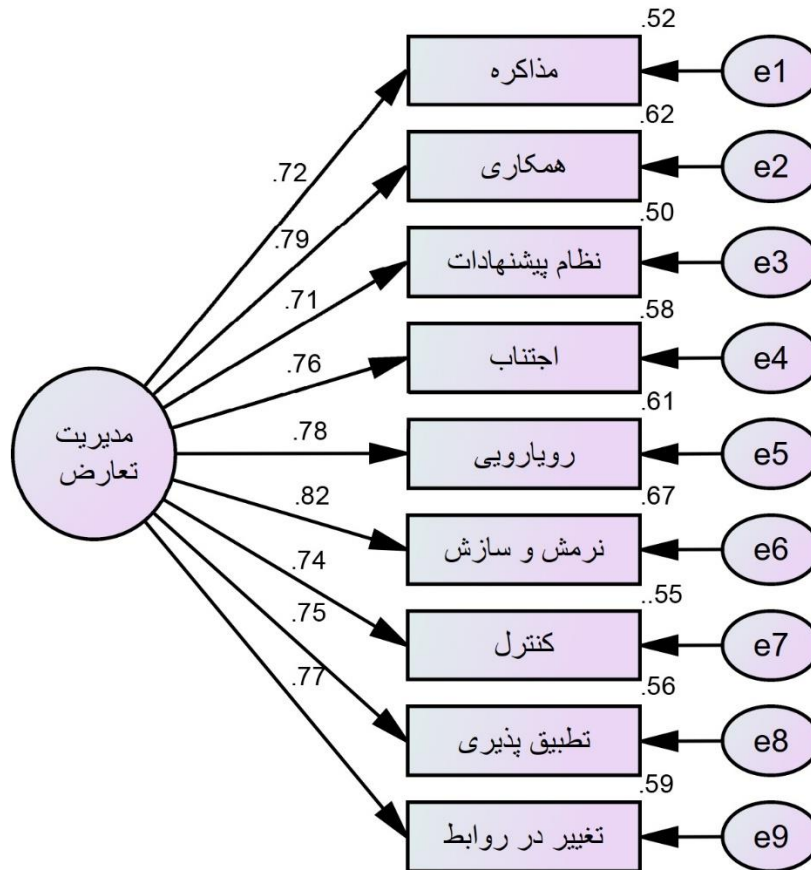
برای بررسی مدل، ابتدا از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده شده است. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. سپس با استفاده از مدل ساختاری ارتباط عامل‌ها با یکدیگر جهت آزمون فرضیات مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در واقع تا ثابت نشود نشانگرها متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار Amos انجام گرفت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که مدل‌های اندازه‌گیری، برآزش مناسبی دارند چرا که مقدار  $\chi^2/df$  (کای دو تقسیم بر درجه آزادی) کمتر از ۳، و مقدار RMSEA از ۰/۰۸ کمتر، مقادیر GFI و AGFI و NFI بزرگتر از ۰/۹ و شاخص‌های مقصد (PCFI و PNFI) بیشتر از ۰/۵ است. برای بررسی و ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی (CFA) بهره گرفته شد. همچنین، برای هر سازه دو شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی (اعتبار) و پایایی سازه‌ها محاسبه شد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های اندازه‌گیری در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: بارهای عاملی و شاخص‌های روایی و پایایی سازه

متغیر / مؤلفه	بار عاملی	Sig	AVE	CR	$\alpha$
مدیریت تعارض	-	-	۰/۵۷۹	۰/۹۲۵	۰/۸۱۱
مذاکره	۰/۷۲	$P < ۰/۰۰۱$			
همکاری	۰/۷۹	$P < ۰/۰۰۱$			
نظام پیشنهادات	۰/۷۱	$P < ۰/۰۰۱$			
اجتناب	۰/۷۶	$P < ۰/۰۰۱$			
رویارویی	۰/۷۸	$P < ۰/۰۰۱$			
نرمش و سازش	۰/۸۲	$P < ۰/۰۰۱$			
کنترل	۰/۷۴	$P < ۰/۰۰۱$			
تطبیق پذیری	۰/۷۵	$P < ۰/۰۰۱$			
تغییر در روابط	۰/۷۷	$P < ۰/۰۰۱$			

<sup>۱</sup>Average Variance Extracted  
<sup>۲</sup>Composite reliability

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های انتخابی جهت اندازه‌گیری سازه‌های مدل از دقت لازم برخوردار بوده‌اند چون بارعاملی استاندارد شده همگی بیشتر از ۰/۷ و معنادار می‌باشند ( $Sig \leq 0/05$ ). مقدار شاخص میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ می‌باشد و شاخص پایایی مرکب (CR) نیز از ۰/۶ بیشتر است. مقدار آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) نیز بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین هر کدام از سازه‌های مدل از روایی همگرا و پایایی مرکب مطلوبی جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند. در شکل (۱) مدل ساختاری برازش شده ارائه شده است.



شکل ۱: مدل ساختاری برازش شده مدیریت تعارض

مدل ساختاری (شکل ۱) نشان می‌دهد بارعاملی همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که نشان دهنده این است مؤلفه‌ها به خوبی بعد مدیریت تعارض را تبیین می‌کنند. در جدول (۵) شاخص‌های برازندگی مدل گزارش شده است.

جدول ۵: شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص‌های برازندگی	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	IFI	GFI	AGFI
مقدار گزارش شده	۱/۵۴	۰/۰۰۶	۱	۰/۹۴۲	۰/۹۱۱	۰/۹۴۱	۰/۹۲۹
مقدار قابل قبول	زیر ۳	< ۰/۰۸	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۸

شاخص‌های برآزش در جدول (۵) نشان می‌دهد همه شاخص‌ها در حد مطلوب قرار دارند؛ بنابراین مدل ساختاری پژوهش مورد تأیید است. در جدول (۶) معناداری ضریب مسیر و سطح معناداری بین متغیرهای اصلی گزارش شده است.

جدول ۶: بررسی معناداری ضریب مسیر

مؤلفه	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
مذاکره	۰/۷۲	۸/۴۴	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
همکاری	۰/۷۹	۹/۱۱	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
نظام پیشنهادات	۰/۷۱	۸/۳۲	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
اجتناب	۰/۷۶	۸/۸۴	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
رویارویی	۰/۷۸	۹/۰۹	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
نرمش و سازش	۰/۸۲	۹/۴۴	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
کنترل	۰/۷۴	۸/۶۲	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
تطبیق پذیری	۰/۷۵	۸/۷۴	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است
تغییر در روابط	۰/۷۷	۸/۹۸	$P < ۰/۰۰۱$	معنادار است

یافته‌ها نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر مدیریت تعارض با مذاکره (۰/۷۲)، همکاری (۰/۷۹)، نظام پیشنهادات (۰/۷۱)، رویارویی (۰/۷۸)، نرمش و سازش (۰/۸۲)، کنترل (۰/۷۴)، تطبیق پذیری (۰/۷۵)، اجتناب (۰/۷۶) و تغییر در روابط (۰/۷۷) در سطح اطمینان ۹۵ درصد مثبت و معنادار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

تعارض در زندگی اجتماعی اجتناب ناپذیر است و در کنار پیامدهای منفی و نامطلوب آن، می‌تواند منجر به تأثیرات مثبت نیز شود و سرآغاز روابط جدید نیز باشد. تعارض در سازمان‌ها نیز به خاطر برخورد منافع، ارزش‌ها و فرهنگ کارکنان موضوعی شایان است که در این بین، چیزی که اهمیت دارد مدیریت تعارض است. در سازمان‌هایی با ماهیت علمی مانند دانشگاه‌ها به خصوص علوم پزشکی که علاوه بر خلق دانش، مدیریت سلامتی جامعه را بر عهده دارند این موضوع بسیار مهم است. تعارض به شناخت مدیر از ویژگی‌های تعارض، علل شکل‌گیری آن، توانایی و آمادگی خود او در حل تعارض بستگی دارد. بنابراین، نحوه مدیریت تعارضات در محیط‌های علمی بسیار مهم است و با شناخت بیشتر مؤلفه‌های مدیریت تعارض می‌توان بهتر به اداره محیط کاری پرداخت. لذا، این پژوهش با هدف ارائه الگوی مدیریت تعارض برای مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی انجام شد.

یافته‌ها نشان داد در دید خبرگان ۹ مؤلفه (مذاکره، همکاری، استفاده از نظام پیشنهادات، اجتناب، رویارویی، نرمش و سازش، کنترل، تطبیق پذیری و تغییر در روابط) و ۷۲ شاخص، عناصر الگوی مدیریت تعارض هستند. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد ضرایب مسیر مؤلفه نرمش و سازش (۰/۸۲)، همکاری (۰/۷۹)، رویارویی (۰/۷۸)، تغییر در روابط (۰/۷۷)، اجتناب (۰/۷۶)، تطبیق‌پذیری (۰/۷۵)، کنترل (۰/۷۴)، مذاکره (۰/۷۲) و نظام پیشنهادات (۰/۷۱) به ترتیب هستند. در مطالعات دینوا و همکاران (۲۰۲۰) مؤلفه همکاری یکی از عناصر مدیریت تعارض شناخته شد که با پژوهش

حاضر همسو است. در پژوهش کاپوتو و همکاران (۲۰۲۰) مؤلفه حل مسئله که یکی از عناصر مهم مدیریت تعارض شناخته شده بود با مؤلفه رویارویی در این پژوهش نزدیک است. سون جونگ و هیون یون (۲۰۱۸) در پژوهشی نتیجه گرفته بودند مشارکت کارکنان در رابطه با مدیریت تعارض تاثیرگذار است و این نتیجه تحت مؤلفه همکاری با پژوهش حاضر همسو است. همچنین لو و وانگ (۲۰۱۷) نتیجه گرفته بودند مؤلفه سازش در رابطه با مدیریت تعارض رابطه معناداری دارد که در پژوهش حاضر نیز این مؤلفه یکی از عناصر مدیریت تعارض شناسایی شد. سلیمانی (۱۳۹۴) نیز نتیجه گرفته بود مؤلفه‌های سبک همکاری و اجتناب از عناصر مهم مدیریت تعارض هستند که در این پژوهش نیز این دو مؤلفه معنادار بودند. سینار و کابان (۲۰۱۲) نیز نشان داده بودند که مؤلفه سازش از مؤلفه‌های مهم مدیریت تعارض است. در این مطالعه نیز ضریب سازش برابر ۰/۸۲ به دست آمد و با پژوهش سینار و کابان همسو است. همچنین در پژوهش اسپورتمن و همیلتون (۲۰۰۷) مؤلفه اجتناب از شاخص مهم مدیریت تعارض ذکر شده بود که با نتایج پژوهش حاضر همسو است. اما برخی یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی مانند سلیمانی (۱۳۹۴) که نتیجه گرفته بود استراتژی اجتناب در رابطه با مدیریت تعارض رابطه معناداری ندارد و دینوا و همکاران (۲۰۲۰) که نتیجه گرفته بودند یکی از عناصر مهم الگوی مدیریت تعارض درگیر نشدن است، همسو نیست.

در تبیین نتایج می‌توان گفت با توجه به مؤلفه‌های مختلفی که به عنوان عناصر مدیریت تعارض شناسایی شدند؛ رویکرد تعاملی می‌تواند تبیین‌کننده بهتری برای مدیریت تعارض باشد. زیرا این نظریه معتقد است که تعارض هم ابعاد مثبت و هم منفی دارد و به نوعی بر سازگاری و حل تعارض بیشتر تأکید دارد تا حذف کامل تعارض. نظریه تعاملی معتقد بود که برخی از تعارض‌ها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند و سازنده هم هستند. بنابراین حضور مؤلفه‌های اجتناب تا مذاکره و یا رویارویی می‌تواند نشانه همین باشد که تعارض چهره دوگانه دارد و مدیران باید بتوانند زمینه‌ای فراهم کنند که تعارض‌ها به سمت سازنده هدایت شوند. لزوماً همه تعارضات قابل حل نیستند. اما یادگیری نحوه مدیریت تعارضات می‌تواند احتمال تشدید غیرمولد رفتار افراد را کاهش دهد. مدیریت تعارض شامل به دست آوردن مهارت‌های مربوط به حل تعارض، خودآگاهی در مورد حالت‌های تعارض، مهارت‌های ارتباطی و ایجاد ساختاری برای مدیریت تضاد در محیط سازمان است. در واقع همه اعضای هر سازمان باید با راه‌هایی برای به حداقل رساندن تعارض آگاه باشند. بر این اساس، از میان مؤلفه‌های مدیریت تعارض، نرمش و سازش (۰/۸۲)، همکاری (۰/۷۹)، رویارویی (۰/۷۸) و تغییر در روابط (۰/۷۷) به ترتیب رتبه‌های اول تا چهارم را از نظر اهمیت دارا می‌باشند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که برای از بین بردن یا تخفیف تعارض، مدیران سازمان باید توجه خاصی به این مؤلفه‌ها داشته باشند.

نتایج این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. نتایج این پژوهش محدود به مطالعه موردی بود که برای تعمیم نتایج نیاز به مطالعات کلان تری وجود دارد. ممکن است در تکمیل پرسشنامه‌ها دقت لازم صورت نگرفته باشد و همین در نتایج اثرگذار بوده باشد. همچنین به خاطر محدودیت مالی و زمانی محقق، امکان به کارگیری روش شبه آزمایشی و اثربخشی آموزش‌های مدیریت تعارض به مدیران میسر نبود. بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود: ۱- در پژوهش‌های آتی محققان عوامل موثر بر ایجاد تعارض را مورد بررسی قرار دهند و مدل‌سازی شود. ۲- محققان در آینده به مقایسه مدیریت تعارض در دانشگاه‌های علوم پزشکی و غیر پزشکی نیز بپردازند. دیگر اینکه با روش شبه آزمایشی، اثربخشی آموزش‌ها و مهارت‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه‌ها در دو گروه کنترل و آزمایش مورد مقایسه قرار گیرند. ۳- پیشنهاد می‌شود مؤلفه نرمش و سازش که در پژوهش حاضر مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد مورد توجه جدی مدیران قرار گیرد. این اقدام از طریق ایجاد توانمندسازی ذهنی مدیران دانشگاه و نحوه تسلط بر روابط با همکاران می‌تواند به

پیامدهای مطلوبی منجر شود. ۳- مؤلفه همکاری و مشارکت دومین عنصر مهم مدیریت تعارض بود، لذا پیشنهاد می شود از مدیران با سبک رهبری مشارکت جویانه برای اداره دانشگاهها استفاده شود. ۴- پیشنهاد می شود کمیته ای خاص بررسی عملکرد ارتباطات رفتاری روسا در دانشگاهها تشکیل شود و میزان تعارضات درون دانشگاهی جهت پرهیز از تشدید تعارضات رصد شود. ۵- با توجه به اثرگذاری مؤلفه نظام پیشنهادها، تشکیل کمیته ماهانه حل و بررسی تعارضات حرفه ای و سازمانی می تواند یکی از اقدامات موثر برای حل تعارضات از سوی روسای دانشگاهها باشد.

## References

- Afful-Broni A. (2012). Conflict management in Ghanaian schools: a case study of the role of leadership of Winneba Senior High School. *Journal of Educational Planning & Administration*, 2(2), 65-76.
- Begham Z, Vahdat Bourashan R, Hassani M. (2021). The Effect of Participative Management and Self-regulation on Conflict Management of Managers with Mediate Role of Spiritual Transcendence. *Iranian Journal of Educational Sociology*. 4(1): 68- 77.
- Benkada A.M, Pontier F. Dufour V. (2020). Conflict management in rooks (Corvus frugilegus): Victims do not display post-conflict affiliation but avoid their former aggressor, *Behavioural Processes*, 179. 104-198
- Blake R Moutom J. (2015). Solving Costly Organizational Conflict. San Francisco. *Jossey-Bass*; 3st edition.
- Boonstra A, J. De Vries. (2015). Information system conflicts: causes and types, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(4), 5-20.
- Caputo A, Ayoko O.B. Amoo N. (2020). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles, *Journal of Business Research*, 89, 10-20.

- De Vries, J. (2020). Identifying inventory project management conflicts: Results of an empirical study, *International Journal of Production Economics*, 226, 107620
- Dineva D, Breitsohl J, Garrod B, Megicks P. (2020). Consumer Responses to Conflict-Management Strategies on Non-Profit Social Media Fan Pages, *Journal of Interactive Marketing*, 52, 118-136.
- Contu A. (2019). Conflict and organization studies. *Organization Studies*, 40(10), 1445-1462.
- Chandolia E, Anastasiou S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468.
- Einarsen S, Skogstad A, Rqrvik E, Lande B, Nielsen M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- John-Eke E. C, Akintokunbo O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.
- Hastings T.J, Kavookjian J. Ekong G. (2019). Associations among student conflict management style and attitudes toward empathy, *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1), 25-32.
- Iman Khan N, Hosseini S. M, Heidari S. (2013). Conflict management, a key concept in resolving organizational crises, *International Conference on Management of Challenges and Solutions*, Shiraz: <https://civilica.com/doc/260696>. (In Persian)
- Khaiyat R. (2016). Differences among the three views of Organizational Conflict. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(4), 502-503.
- Kay A.A. Skarlicki D.P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.
- Leung Yu Fai. (2009). Conflict management and Educational Intelligence. Thesis for degree of Business Administration. Southern, Cross University, Lismor.
- Lu X, Wang J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict, *International Journal of Project Management*, 35(8), 1483-1494.

- Okoro C. B, Nebo O. E, Okoro V. I. (2018). Impact of Conflict Management on Job Performance in Financial Sector. *International Journal of Business, Economics and Entrepreneurship Development in Africa*, ۱۰(۴۰۵), ۴۵-۵۵.
- Osad O. I, Osas U. E. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, ۳(۳), ۲۲۹-۲۴۶.
- McKibben L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.
- Mosadeghrad A, Mojibafan A. (2017). Conflict Management Styles of Nurse Managers in Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Iran Journal of Nursing*, 30 (107), 62-73 (In Persian).
- Meissonier R, Houzé H. (2010). Toward an IT conflict-resistance theory': action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, 19(5), 540-561.
- Naeini H. R. (2010). Leadership and conflict. *Iran University of Science and Technology*. (In Persian).
- Naghavi M. (2018). The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance, Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, <https://civilica.com/doc/784997>. (In Persian).
- Parayitam S, R.S. Dooley. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect based trust in influencing decision outcomes, *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Schermerhorn J. R. (2016). Management and organizational behavior essentials, Translated by Mehdi IranNejad Parizi, Tehran: Moderan. (In Persian).
- Solemani M. (2015). The Relationship between Conflict Management Styles and Effectiveness of Staff in Sport and Youth Offices of Hamadan Province. *New approaches in sports management*, 3 (9), 83-90 (In Persian).
- Sun Jung H, Hyun Yoon H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement, *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Wang N, Wu G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open*, 10(1), 1-15.



Yusuf-Habeeb M. O, Kazeem A. O. (2017). Appraisal of conflict management as a tool for achieving industrial harmony. *Nile Journal of Business and Economics*, (7), 28-51.