

پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌های دولتی و خصوصی جمهوری

اسلامی ایران (مرور نظام‌مند مدل‌ها، چالش‌ها و راهکارها)

محمود میرزاده کوهشاهی^۱، عطیه صابری^۲، احمد ابوحمزه^۳

^۱دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

^۲دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه اردکان

^۳هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان شهید مفتاح شهر ری

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی پژوهش‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها دولتی و خصوصی ایران انجام شده است. در این مقاله با روش نظام‌مند کلیدواژه «مدیریت تعارض» در عنوان و چکیده مقالات چاپ‌شده در پایگاه‌های علمی مختلف مورد جست‌وجو قرار گرفت و تمامی مقالات مرتبط پس از فهرست و بررسی تعدادی به علت عدم همخوانی با عنوان و محتوای تحقیق در طول فرایند بررسی حذف شدند در نهایت ۲۰ مقاله که مورد بررسی نهایی قرار گرفت و داده‌های استخراج شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد ۶۵ درصد پژوهش‌هایی که با مفهوم مدیریت در سازمان‌ها انجام شده به دست اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ۳۵ درصد باقی‌مانده به دست دانشجویان نوشته شده است. همچنین پژوهش‌های مذکور در شهرهای مختلف ایران انجام شده که بیشترین فراوانی در سطح ملی بوده است. ۸۰ درصد پژوهش‌های انجام شده از روش‌های تحقیق کمی استفاده کرده‌اند. در نهایت نتایج حاکی از آن است که در پژوهش‌های انجام شده پژوهشگران به مؤلفه‌ها و متغیرهایی نظیر این اثربخشی کارکنان، گشودگی ارتباط، ارتقای اعتماد، سبک‌های تعارض، علل بروز تعارض، عملکرد کارکنان، تیپ‌های شخصیتی، ویژگی‌های شخصیتی، بهروزی نیروی انسانی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، راهبردهای مدیریت تعارض، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباط، فرسودگی شغلی، استرس شغلی، بیشتر توجه کرده‌اند.

کلید واژه‌ها: مدیریت تعارض، سازمان، مرور نظام‌مند، سازمان دولتی.

۱- مقدمه

تعارض واقعیتی است که در عملیات روزانه هر سازمانی رخ می دهد. در یک محیط سازمانی، تعارض در تأثیرگذاری بر روابط کارکنان به ویژه روابط درون گروهی و بین گروهی فراگیر است. این موضوع برای عملکرد تیم ها و گروه ها طبیعی است (Kuriakose et al, 2019). تعارضات مشروط بر اینکه به طور سازنده مدیریت شوند، نوآوری را ارتقا می بخشد. تعارض نباید با اهداف و علایق مخالف اشتباه گرفته شود زیرا می تواند در رابطه با دستیابی به اهداف سازگار به بهترین نحو رخ دهد (Wong et al, 2018). تعارض به عنوان پدیده طبیعی در شرایطی که افراد در تعامل با یکدیگر باشند، قابل مشاهده است. همچنین فرایندی است که با ناسازگاری، اختلاف، ناهنجاری در درون یا بین نهادهای اجتماعی بروز می کند. مدیریت تعارض فرآیندی برای محدود کردن جنبه های منفی و درعین حال افزایش جنبه های مثبت است. از این رو، اثربخشی و عملکرد سازمانی را افزایش می دهد (Caber et al, 2019). همچنین فرایند شناخت تعارض، تعیین نوع و شدت آن، ارزیابی اثرات آن، تعیین و اجرای استراتژی های مناسب مداخله و اندازه گیری نتایج آن هاست. مدیران باید تعارضات کارکردی و سازنده را تشویق کنند و با تعارض مخرب مبارزه کنند (Mosadeghrad & Mojbafan, 2019). از این رو، مدیریت تعارض مؤثر، قادر به بهبود عملکرد کار در سطح فردی و گروهی است (Meng et al, 2018). مدیریت تعارض به عنوان «طراحی استراتژی های مؤثر برای به حداقل رساندن اختلالات تعارض و به حداکثر رساندن کارکردهای سازنده آن به منظور تقویت یادگیری و اثربخشی در یک سازمان» تعریف شده است (Sahoo & Sahoo, 2019). فرایند مدیریت تعارض شامل طیف گسترده ای از فعالیت ها، از جمله ارتباطات، حل مسئله و برخورد با موقعیت های هیجانی و ادراکی است (Cooper et al, 2019).

۲- مبانی نظری مدیریت تعارض و پیشینه پژوهش

تعارض راهی برای زندگی است. در جامعه، هنگامی که موجودات مختلف، از افراد گرفته تا ملل، برای تحقق اهداف خود با یکدیگر تعامل دارند، ممکن است رابطه آن ها ناسازگار شود. از این رو، تعارض هنگامی شروع می شود که یکی از طرفین متوجه می شود طرف دیگر به طور منفی تحت تأثیر واقع شده و یا قرار است روی چیزی که این طرف به آن اهمیت می دهد تأثیر منفی بگذارد (Mukherjee & Upadhyay, 2019). تعارض یک رابطه غیر هماهنگ بین دو یا چند طرف راجع به اهداف و ارزش ها همراه با تلاش برای کنترل یکدیگر از طریق ستیز، تأثیر یا خصومت است (Parmer, 2018). از آنجایی که تعارضات در زندگی روزمره ما گسترده شده اند هر کس آن را مشاهده می کند و به رسمیت می شناسد (Sun et al, 2020). تعارض حالت ناسازگاری عاطفی ناشی از تضاد واقعی یا درک شده نیازها، ارزش ها و علایق بین دو یا چند فرد است (Hastings et al, 2019). همچنین فرایندی است که در آن یک طرف منافع خود را مغایر یا مخالف طرف دیگر می بیند (Roy & Perrin, 2018). فرایند تعارض

با اختلاف نظر بر سر چگونگی انجام کار، همراه با فرایندهای داخلی و تخصیص وظیفه ایجاد می‌شود (Caputo et al, 2018). تعارض تنشی است که یک فرد یا گروه به دلیل اختلافات درک شده بین خود و فرد یا گروه دیگر درک می‌کند (Lefley, 2018). تعارض ناشی از منافع متقابل شامل منابع کمیاب، واگرایی هدف و محرومیت است. از طرفی مدیریت تعارض به طور مؤثر در محیط کار یا در زندگی روزمره یکی از چالش‌هایی است که همه به طور منظم و بدون توجه به موقعیت خود با آن مواجه هستند. به این ترتیب مدیریت تعارض درک تعارض به عنوان کل، محرک‌هایش، چرخه تعارض، شیوه‌های مدیریت آن و رفتارهای متعارض است (Caputo, 2018). تعارض ناسازگاری درک شده یا واقعی ارزش‌ها، انتظارات، فرایندها و نتایج بین طرفین بر سر مسائل ملموس یا ناملموس است (Petrescu-Mag et al, 2018). تعارض می‌تواند فرایندی پویا در نظر گرفته شود که زمینه‌ساز رفتارهای گوناگونی است (Wang et al, 2019). به طور سنتی تصور می‌شود که تعارض مانع حل مسئله و توسعه روابط است اما مدیریت تعارض می‌تواند روابط و عملکرد را از طریق تحریک ارتباطات، حل مسائل و مشکلات تقویت کند (Wong et al, 2018). در واقع مدیریت تعارض به الگوهای رفتاری خاصی اشاره دارد که کارکنان در صورت بروز اختلاف از آن‌ها استفاده می‌کنند (Chen et al, 2019). برخی علت اصلی بروز تعارض را عواملی چون ساختار، کمبود منابع و هدف‌های متضاد می‌دانند و گروهی نیز عامل اصلی بروز تعارض را مشکلات ارتباطی می‌دانند. از آنجاکه بروز تعارض ریشه در افکار افراد از وجود آن دارد، به نظر می‌رسد علاوه بر موارد بالا، عامل ارتباطات می‌تواند هم در بروز تعارض و هم در حل و فصل آن نقش مؤثری داشته باشد (Dashti Shahrokh & Mahdiye, 2015) مطالعات نشان داده است که راهکارهای مقابله‌ای مناسب با تعارضات می‌تواند باعث ایجاد علاقه و کنجکاوی کارکنان برای ایده‌های بهتر و ارتقا کسب‌وکار شود. بسیاری از مطالعات توافق دارند که سطح مناسبی از تعارض تأثیر مثبت معناداری در تصمیم‌گیری، عملکرد مالی، نوآوری شرکت‌ها و عملکرد سازمانی دارد (Wu et al, 2018). با توجه به مزایای مدیریت تعارض در سازمان‌ها، فقدان آن می‌تواند آسیب جدی به سازمان‌ها وارد کرده و باعث اختلال در امور شود؛ بنابراین هدف این پژوهش تحلیل کیفی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت تعارض است. به طور کلی تعارض به دو نوع سازنده و غیر سازنده تقسیم می‌شود که تعارض سازنده شامل سازگاری و راه‌حل‌های مناسب و مثبت و تعارض غیر سازنده شامل تهدید و راه‌حل‌های استبدادی و نامناسب می‌شود؛ بنابراین اگر تعارض‌ها به خوبی مدیریت شوند و راه‌حل‌های مناسبی برای حلشان به کاررفته شود، پیامدهای سودمندی در پی خواهند داشت (Baghbanzadeh et al, 2018). کوهن^۱ (2004) تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد و معتقد است که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است. پس تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی

¹ cohen

نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش و مدیریت ما به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن، بر اساس علل و عوامل به وجود آورنده آن و پیشنهاد راه‌حلی منطقی و درست برای بهره‌برداری مطلوب‌تر از آن است. همچنین تعارض نتیجه طبیعی و اجتناب‌ناپذیر ارتباطات انسانی است و برداشت ما از آن به‌سوی تصویری منفی گرایش دارد. امروزه پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض را جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی کرده است. تعارض به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی تبدیل شده است، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن تأثیر گذارد (Khaledian & Esmailpour, 2018). به‌طورکلی مدیریت تعارض، فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحرک آن‌ها برای اثربخشی سازمانی است (Soleimanzadeh & Shaker Dolaq, 2018)؛ بنابراین این وجود تعارض نیست که باعث اختلال و ازهم‌پاشیدگی روابط در سازمان می‌شود، بلکه مدیریت غیر اثربخش تعارض‌ها است که سبب نتایج نامطلوب می‌شود. اگر تعارض سازنده باشد، باعث بروز خلاقیت در سازمان می‌شود و درنهایت به مدیران کمک می‌کند تا به اهداف سازمانشان دست یابند و اگر مخرب باشد، می‌تواند سازمان را به نابودی بکشاند (Babaei et al, 2019). همچنین مدیریت تعارض فرآیند مداوم برای شناسایی «شرایط» درگیری و پاسخ مناسب است. الگوی مدیریت تعارض به ذینفعان کمک می‌کند تا "شرایط" درگیری را تشخیص دهند و درک کنند که چنین درگیری بخشی از فرایند مورد انتظار است (Curcija et al, 2019). محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش‌های جمع‌گرایانه منجر به جلوگیری از درگیری و مدیریت ناکارآمد تعارض می‌شوند، درحالی‌که ارزش‌های فردگرایانه، مدیریت تعارض مفید را ترویج می‌کنند (Hastings et al, 2019).

۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر با مطالعه مرور نظام‌مند بوده که این روش با مرور نظام‌مند منابع برای پیدا کردن، ارزشیابی، ترکیب و در صورت نیاز، جمع‌بندی آماری به مستندات و مقاله‌های می‌پردازد که پیش‌ازاین پیرامون یک موضوع خاص به رشته تحریر درآمده‌اند بنابراین اطلاعات این پژوهش از طریق مطالعه اسنادی (کتابخانه‌ای) و جست‌وجو در پایگاه‌های اینترنتی نشریه‌های علمی پژوهشی داخل کشور نظیر؛ (علم‌نت، ایران‌داک، مقاله‌ها جهاد دانشگاهی، مک ایران، گوگل، نورمگز، سیولیکا)، با موضوع مدیریت تعارض در سازمان‌ها در ده سال گذشته (۱۳۸۹ تا ۱۳۹۹) گردآوری شده است. ابتدا با جستجوی واژه‌ی مدیریت تعارض در پایگاه‌های نام‌برده، ۱۴۴۱ عنوان پژوهشی با کلیدواژه مدیریت تعارض موردبررسی قرار گرفت. با جستجوی دقیق‌تر کلیدواژه‌های مرتبط

نظیر؛ (مدیریت تعارض، سازمان)، ۱۲۵۶ کار پژوهشی رد شدند زیرا با عنوان پژوهش حاضر مرتبط نبودند و ۱۸۵ پژوهش باقی مانده مورد بررسی قرار گرفتند. پس از بررسی دقیق تر ۱۶۵ مورد دیگر نیز کنار گذاشته شد و در نهایت ۲۰ کار پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع تعداد ۲۰ مستند چاپ شده با موضوعات کاملاً منطبق و یا موضوع مدیریت تعارض در سازمان انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش فرا تحلیل مورد بررسی قرار گرفت که منابع مورد استفاده در پیوست این مقاله ارائه شده است. در شکل ۱ نحوه بررسی پژوهش های مرتبط با حوزه مدیریت تعارض در علوم سازمان ها به نمایش گذاشته شده است.

شکل (۱) نحوه بررسی پژوهش های مرتبط با حوزه مدیریت تعارض در سازمان ها



داده ها نیست. در ادامه نتایج بررسی مقاله ها در دو بخش داده های توصیفی فرا تحلیل و کیفیت و ارزیابی مقاله ها ارائه شده است.

۴- یافته های پژوهش

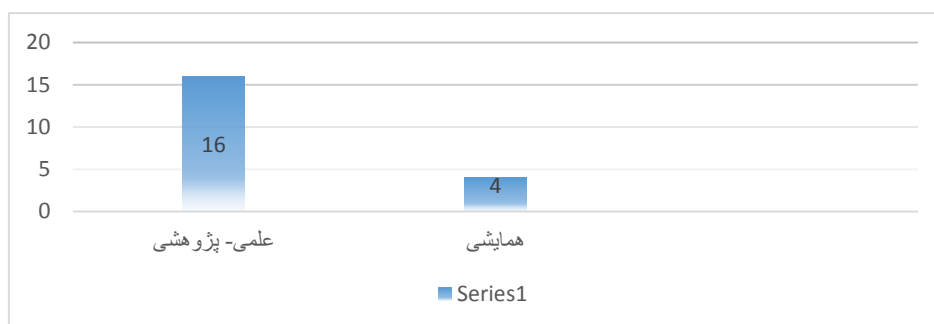
همان طور که در بخش روش تحقیق توضیح داده شد، در این پژوهش به بررسی ۲۰ مقاله منتشر شده طی ده سال گذشته با موضوع مدیریت تعارض در سازمان ها پرداخته شده است که در بخش داده های توصیفی شاخص هایی نظیر؛ قالب مقالات، بازه زمانی انجام پژوهش، سنخ شناسی پژوهشگران، جنسیت پژوهشگران، مطالعه موردی و انضمامی، روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش ها، مؤلفه های مورد بررسی در پژوهش ها مورد بررسی قرار گرفته است که توضیحات آن در ادامه مطرح شده است.

قالب مقاله ها: در نمونه های مورد بررسی ۸۰ درصد مقاله ها در قالب علمی - پژوهشی و ۲۰ درصد مقاله ها در قالب مقاله های

همایش می باشند که در جدول ۱ و شکل ۲ به نمایش گذاشته شده اند.

جدول (۱) قالب مقاله‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها

نوع مقاله	فراوانی	درصد فراوانی
علمی-پژوهشی	۱۶	٪۸۰
همایش‌های ملی	۴	٪۲۰



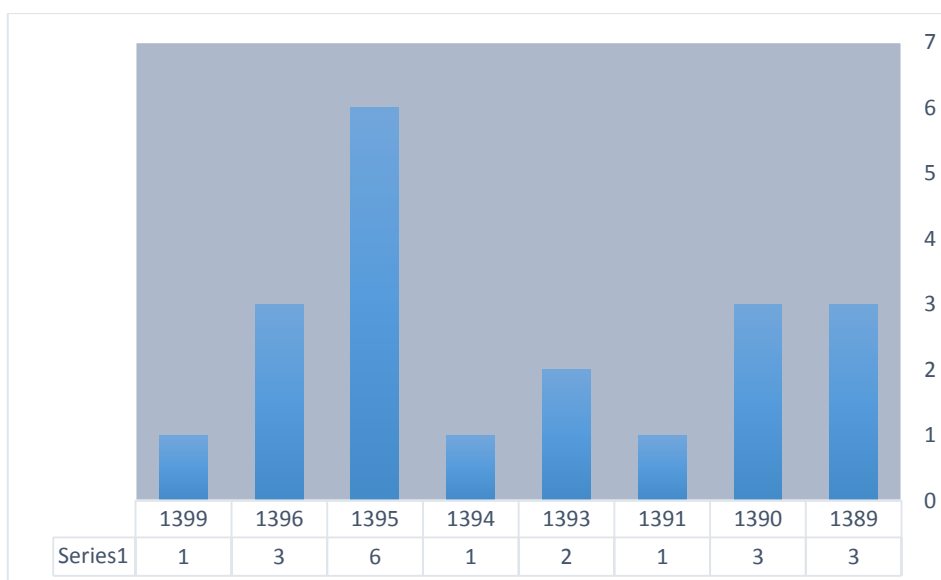
شکل (۲) نمودار درصدی قالب مقاله‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها

بازه زمانی تحقیقات انجام‌شده در خصوص مدیریت تعارض: معیار بازه زمانی تاریخ انتشار (و نه تاریخ انجام پژوهش) بوده است. توزیع مقاله‌ها منتشرشده با مضمون مدیریت تعارض در سازمان‌ها نشان از کاهش این پژوهش‌ها در ده سال اخیر دارد که در قالب جدول ۲ و شکل ۳ بیان شده‌اند.

جدول (۲) بازه زمانی انتشار مقاله‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها

بازه زمانی	فراوانی	درصد
۱۳۸۹	۳	٪۱۵
۱۳۹۰	۳	٪۱۵
۱۳۹۱	۱	٪۰۵

۱۰٪	۲	۱۳۹۳
۰۵٪	۱	۱۳۹۴
۲۴٪	۶	۱۳۹۵
۱۵٪	۳	۱۳۹۶
۰۵٪	۱	۱۳۹۹



شکل (۳) نمودار بازه زمانی انتشار مقاله‌های مرتبط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها

سنخ‌شناسی پژوهشگران: ۶۵ درصد مقاله‌ها که با مضمون مدیریت تعارض در سازمان‌ها به رشته تحریر درآمده‌اند، توسط

اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و ۳۵ درصد مابقی هم توسط دانشجویان انجام شده است که در جدول ۳ بیان شده‌اند.

جدول (۳) سنخ‌شناسی پژوهشگران

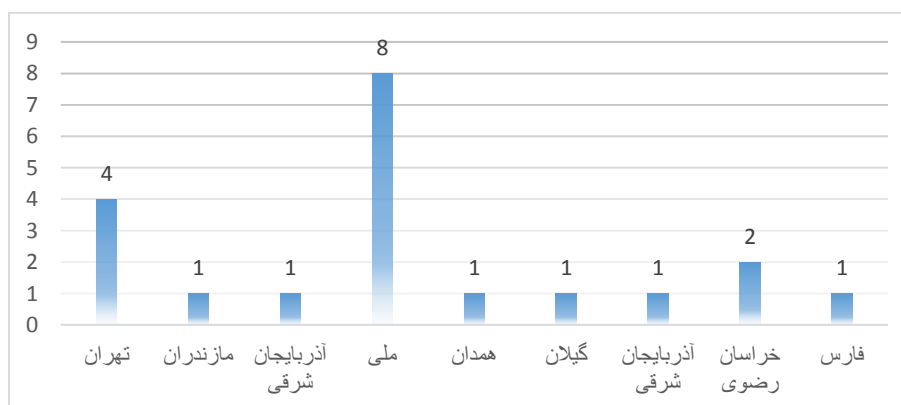
نوع پژوهشگر	فراوانی	درصد
اعضای هیئت علمی دانشگاه	۱۳	٪۶۵
دانشجویان	۷	٪۳۵

جنسیت پژوهشگران: برای اینکه چند درصد از مقاله‌ها توسط پژوهشگران مرد و چند درصد توسط پژوهشگران زن نوشته شده است معیار در این پژوهش نویسنده مسئول است؛ که ۹۵ درصد پژوهش‌ها توسط پژوهشگران مرد و ۵ درصد توسط پژوهشگران زن انجام شده‌اند که در جدول ۴ بیان شده‌اند.

جدول (۴) جنسیت پژوهشگران

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۹	٪۹۵
زن	۱	٪۰۵

مطالعه موردی و انضمامی: مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در شهرهای مختلف ایران انجام شده‌اند که بیشترین فراوانی در سطح ملی و استان تهران بوده است که نمودار آن به شکل زیر است.



شکل (۴) نمودار پژوهش‌های انجام‌شده از نظر محل انجام پژوهش

روش تحقیق: در بررسی از نمونه انجام‌شده بیشترین نوع مقاله از روش کمی استفاده‌شده است که ۸۰ درصد مقاله‌ها کارشده از نوع کمی می‌باشند و در قالب جدول ۵ بیان‌شده است.

جدول (۵) نوع روش تحقیق پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت تعارض

روش پژوهش	فراوانی	درصد
کمی	۱۶	٪۸۰
کیفی	۴	٪۲۰

متغیرها و مؤلفه‌های موردبررسی در پژوهش‌ها: در نمونه‌های که موردبررسی قرار گرفت، ۲۰ متغیر و مؤلفه در این پژوهش‌ها در ارتباط با مدیریت تعارض در سازمان‌ها، موردبررسی و بحث قرارگرفته است که این مؤلفه‌ها شامل اثربخشی کارکنان، گشودگی ارتباط، ارتقای اعتماد، سبک‌های تعارض، علل بروز تعارض، عملکرد کارکنان، تیپ‌های شخصیتی، ویژگی‌های شخصیتهای، بهروزی نیروی انسانی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، راهبردهای مدیریت تعارض، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباط، فرسودگی شغلی، استرس شغلی، می‌باشند.

کیفیت و ارزیابی پژوهش‌ها: در بحث کیفیت و ارزیابی پژوهش هدف محقق در بحث مرور نظام‌مند مقاله‌ها نشان دادن نقاط ضعف تحقیقات انجام‌شده نیست، بلکه دسته‌بندی مقاله‌ها به نوع اول و دوم است. به عبارتی در بحث کیفیت ارزیابی مقاله‌ها، محقق چند معیار را برای بررسی کیفیت تعیین می‌کنند که در این مقاله سؤالات، اهداف، فرضیه‌ها و نتایج تحقیقات و شکل و ساختار مقاله‌ها به‌طورکلی موردبحث قرار می‌گیرد. اکثر مقاله‌ها در بحث و نتیجه‌گیری اظهار داشته‌اند که عدم توجه به مدیریت تعارض در سازمان‌ها، مشکلات زیادی را در پی خواهد داشت. در یک سری از مقاله‌ها به این اشاره‌شده است که مدیریت تعارض برای سازمان فواید محسوس و نامحسوسی را دارد. در دسته دیگر

از تحقیقات سؤالات تحقیق به دنبال بررسی وضعیت مطلوب مدیریت تعارض در سازمان بوده‌اند که در پاسخ به این سؤالات بعضی محققین اظهار می‌دارند که در وضعیت مطلوب قرار ندارد. در نهایت از نظر ساختاری مشکل خاصی در مقاله‌ها مشاهده نشد.

۴- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر بر آن است تا با مروری نظام‌مند بر پژوهش‌های انجام‌شده با موضوع مدیریت تعارض در سازمان‌های دولتی و خصوصی جمهوری اسلامی ایران تصویر روشن و جامعی از روند تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مطالعاتی در سطح ملی فراهم کند. مفهوم تعارض از دهه ۱۹۳۰ توجه پژوهشگران را به خود جلب کرد. نتایج مرور نظام‌مند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طی ده سال گذشته مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت تعارض در سازمان‌های دولتی و خصوصی روند ثابتی داشته است. بی‌شک در دنیای متحول و پیچیده امروزی تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان‌ها است و در هر محیط و مکانی که افراد حضور داشته باشند تعارض نیز ظهور و بروز خواهد یافت. از آنجایی که نیروی انسانی عنصر کلیدی و ارزشمند سازمان‌های امروزی است و به تبع آن سرمایه انسانی عنصر و مؤلفه مهمی از دارایی نامشهود یک سازمان است (Hosseini Nejad, 2015)؛ بنابراین سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران نیز از این امر مستثنی نبوده و مسلماً با وجود نیروی انسانی، تعارض پدیده‌ای حتمی برای این سازمان‌ها است. در نتیجه باید با مدیریت تعارض مناسب و فراهم نمودن تمهیدات لازم، تعارض را به سمتی که منجر به اثربخشی سازمانی گردد سوق داد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد توجه به نکات ذیل ضروری به نظر می‌رسد: اثربخشی کارکنان، گشودگی ارتباط، ارتقای اعتماد، سبک‌های تعارض، علل بروز تعارض، عملکرد کارکنان، تیپ‌های شخصیتی، ویژگی‌های شخصیتی، بهره‌وری نیروی انسانی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، راهبردهای مدیریت تعارض، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباط، فرسودگی شغلی و استرس شغلی. بررسی پیشینه پژوهش گویای آن است که سازمان‌هایی که مدیریت تعارض در آن‌ها وجود دارد عملکرد مؤثرتری نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند و دستاورد مدیریت اثربخش تعارضات، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها است. از طرفی مؤسسات و سازمان‌های تولیدی و خدماتی این امر مهم را تشخیص داده و به‌طور مداوم، ایده‌ها و کالاهای خدمات جدید را ارائه می‌دهند (Aghaei Fishani, 2008) و به عبارت بهتر به خلاقیت و نوآوری می‌پردازند. همچنین مسئولان دولتی در روش‌های اقتصادی، سیاسی و دیپلماسی، در پیشبرد کشور به سمت علم و تحقیق، در گسترش فرهنگ مطلوب در میان کشور، در ارائه خدمات به همه قشرها بخصوص قشرهای محروم و مظلوم، در آبادانی کشور، آحاد مردم در دانشگاه‌ها، در بنگاه‌های اقتصادی، در دستگاه‌های گوناگون اجتماعی و خدماتی، هر کدام نیاز دارند در کار خود و در عرصه فعالیت خود نوآوری کنند (Abdullahi, 2008)؛ بنابراین مدیریت تعارض

در سازمان‌های دولتی و خصوصی از اهمیت والایی برخوردار خواهد بود. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد نتایج مرور نظام‌مند حاضر نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر اثربخشی سازمانی، گشودگی ارتباط، ارتقای اعتماد، سبک‌های تعارض، علل بروز تعارض، عملکرد کارکنان، تیپ‌های شخصیتی، ویژگی‌های شخصیتی، بهره‌وری نیروی انسانی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، راهبردهای مدیریت تعارض، ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، مهارت‌های سه‌گانه مدیریت، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباط، فرسودگی شغلی و استرس شغلی از جمله عوامل مهمی هستند که در ارتباط با مدیریت تعارض در پژوهش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در ادامه به تفصیل بررسی می‌شوند. به‌طور مثال یکی از متغیرهای اصلی و مرتبط با مدیریت تعارض، اثربخشی سازمانی است. اثربخشی اساساً مبتنی بر انجام کار درست است. اثربخشی باید مبتنی بر اهداف روشن، بی‌طرفانه و منصفانه باشد (Sadq et al, 2020). صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند. اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرایند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله (Ardalan et al, 2013). اشکان^۲ (2004)، یی‌فنگ و جوس ویلد^۳ (2007)، دویچ^۴ (1990)، راهیم^۵ (2001)، رویلا^۶ (1984)، بارساد^۷ (2000) و دیگران بر این اعتقادند که گزینش سبک‌های مثبت مدیریت تعارض نظیر همکاری، انسجام، مصالحه و سازش باعث بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد (Shojaei et al, 2012) که مؤید ارتباط میان مدیریت تعارض و اثربخشی سازمانی است. بدین علت مدیران سازمان‌ها به جهت دستیابی به اثربخشی سازمانی بایستی سبک‌های همکاری، انسجام، مصالحه و سازش را برای مدیریت تعارضات به‌کارگیرند. متغیر دیگری که در ارتباط با مدیریت تعارض مطرح است گشودگی ارتباط هست. گشودگی ارتباط به معنی وجود ارتباط دوستانه و تفاهم بین همکاران است به‌نحوی که به‌راحتی بتوانند از یکدیگر درخواست کمک و راهنمایی برای انجام درست وظایف و حل مشکلات داشته باشند. پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که گشودگی ارتباط با افزایش قابلیت پیش‌بینی اعتماد و رفتار، تأثیر مثبتی بر کاهش تعارض دارد؛ بنابراین به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که به افزایش فضای مناسب ارتباط در سازمان مبادرت ورزند (Farahbud et al, 2011). اعتماد سازمانی مفهوم دیگری است که با مدیریت تعارض در ارتباط است. اعتماد سازمانی، اعتقاد، نگرش و انتظار مثبت است که سازمان در موقعیت‌های خاص به‌درستی

² Ashkan

³ Yi-Feng & Tjosvold

⁴ Duetsch

⁵ Rahim

⁶ Revilla

⁷ Barsade

عمل کند و یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتاری درزمینهٔ سازمانی تلقی می‌شود (Chams-Anturi et al, 2020). به عبارت بهتر عبارت است از: انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌های رابطه‌ای و رفتاری سازمان دارند (Nasiri Walik Bani, 2017). گوستافسون و همکاران^۸ (2020) بیان می‌کنند که اعتماد سازمانی توانایی اعضای سازمان را در جهت‌یابی و پاسخ‌گویی سازنده به رویدادهای چالش‌برانگیز و تغییرات مرتبط تسهیل می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بین مدیریت تعارض و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد. در این راستا فرحبد و همکاران^۹ (2011) نشان می‌دهند میان تعارض فرآیندی و رابطه‌ای با اعتماد رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد، بدین معنا که هرچقدر تعارض فرآیندی و رابطه‌ای بیشتر شود اعتماد سازمانی کمتر می‌شود، از طرفی مدت تعارض بر رابطه تعارض و اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد و موجب افزایش اعتماد می‌گردد اما شدت تعارض با تأثیر منفی بر رابطه تعارض و اعتماد باعث کاهش اعتماد می‌شود؛ بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری استراتژی مدیریت تعارض به افزایش اعتماد سازمانی و درنهایت موفقیت سازمان نائل آیند. سبک‌های مدیریت تعارض مفهوم دیگری است که در پاسخ‌گویی به تعارض شکل می‌گیرد و شامل پنج سبک رقابت، سازش (تسلیم)، اجتناب، همکاری و مصالحه است. رقابت سبکی است که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. سبک سازش نقطه مقابل رقابت است و فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف‌نظر و چشم‌پوشی می‌کند. زمانی که فرد نه علایق خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند، در این حالت از سبک اجتناب استفاده کرده است. سبک همکاری نقطه مقابل سبک اجتناب است و شامل تلاش به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه‌حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود. سبک‌های مذکور بخشی از مدیریت تعارض می‌باشند که برای حل تعارضات ایجادشده به کار می‌روند و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع سبک برخورد را انتخاب کرد (Ahmadi Baladehi & Dastur, 2020). هوش سازمانی مؤلفه مرتبط دیگری با مدیریت تعارض است که آلبرخت^{۱۰} (2003) آن را این‌گونه تعریف می‌کند: هوش سازمانی توانایی ذهنی و توانایی انجام یک کار یا فعالیت‌های مهم است. به نظر وی، هوش سازمانی دارای هفت مؤلفه است که شامل: چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد است (Bahrami et al, 2016). پیشینه پژوهش نشان می‌دهد بین هوش سازمانی و استراتژی راهگشایی در مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد. درواقع مدیران و معلمان که هوش سازمانی بالایی دارند،

⁸ Gustafsson et al.

⁹ Farahbud et al.

¹⁰ Albrecht

راه حل گرا بوده و بیشتر از سبک‌های همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض استفاده می‌کنند. از طرفی میان هوش سازمانی با استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل در مدیریت تعارض تفاوت معناداری وجود ندارد. در این راستا مدیران سازمان‌ها باید پاسخ‌گوی این قبیل سؤالات باشند؛ فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه انجام می‌دهیم پاداشی نصیب ما کند. یا افراد را ترغیب به سازگاری، تمایل و تلاش برای تغییر در جهت چشم‌انداز استراتژیک سازمان کنند (Baqerzadeh et al, 2012). همچنین زمینه و بستر اتحاد و توافق، کاربرد دانش و سایر مؤلفه‌های هوش سازمانی را فراهم کنند تا بتوانند در راستای مدیریت صحیح تعارضات گام بردارند. مفهوم مرتبط دیگر با مدیریت تعارض هوش هیجانی هست که زیرمجموعه‌ای از هوش اجتماعی است که یک‌زبان آموز را قادر می‌سازد تا احساسات خود را کنترل کند. همچنین شامل جنبه‌های مهمی از روابط درونی و بیرونی فرد است که موفقیت علمی را تعیین می‌کند. کرامتی و همکاران^{۱۱} (2009) نشان می‌دهند با افزایش میزان هوش هیجانی، استفاده از استراتژی راهگشایی نسبت به استراتژی کنترل و فقدان مقابله که از استراتژی‌های مدیریت تعارض می‌باشند افزایش می‌یابد. جهانیان^{۱۲} (2011) نیز بیان کرد با افزایش هوش هیجانی مدیران مدیریت تعارض آنان افزایش (بهبود) می‌یابد. همچنین ابعاد هوش هیجانی که شامل: شناسایی عواطف در خود و دیگران، کاربرد عواطف، توانایی درک و فهم عواطف دیگران و مدیریت عواطف هست را مطرح می‌کند. در این راستا مدیران باید زمینه ایجاد و ارتقای هوش هیجانی را از طریق شکل‌گیری و تقویت ابعاد آن فراهم آورند تا منجر به مدیریت صحیح تعارضات در سازمان شود. تیپ‌های شخصیتی نیز در رفتار مدیریت تعارض مؤثر است. شخصیت توصیفی از خویشتن‌شناسی فردی است که رفتار وی را به‌طور منحصربه‌فرد و پویا تحت تأثیر قرار می‌دهد و این رفتار ممکن است از طریق فرایند یادگیری، تجربه، آموزش و غیره تغییر کند (Amirhosseini & Kazemian, 2020). بررسی پیشینه پژوهش چهار نوع تیپ شخصیتی اعم از نارنجی، طلایی، آبی و سبز را نشان می‌دهد که یافته‌ها بیانگر ارتباط این چهار نوع تیپ با دو بعد همیارانه یا رابطه محور و قاطع یا وظیفه محور مدیریت تعارض است. به عبارت بهتر رابطه میان تیپ‌های شخصیتی و شیوه‌های ترجیحی افراد برای مدیریت تعارض را تأیید می‌کند. در واقع ویژگی‌های شخصیتی پیش‌بینی‌کننده یک یا چند شیوه مدیریت تعارض می‌باشند. در نتیجه مدیران با شناخت تیپ‌های شخصیتی کارکنان می‌توانند به‌طور اثربخش به انتخاب شیوه مدیریت تعارض و در نهایت مدیریت صحیح تعارضات بپردازند. بهره‌وری نیروی انسانی متغیر دیگری است که با مدیریت تعارض در ارتباط است. همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد سبک‌های مدیریت تعارض شامل رقابت، سازش (تسلیم)، اجتناب، همکاری و مصالحه می‌شود که بررسی‌ها نشان می‌دهد سبک‌های مدیریت

¹¹ Keramati

¹² Jahanian

تعارض از قدرت پیش‌بینی مناسبی برای بهره‌وری نیروی انسانی برخوردار هستند (Seyed Naqavi et al, 2018). مدیران با به‌کارگیری سبک همکاری، مصالحه، رقابت، سازش و اجتناب برای حل تعارضات در سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهند. مفهوم دیگری که با مدیریت تعارض در ارتباط هست عدالت سازمانی است. عدالت سازمانی عمدتاً به‌عنوان ادراک کارکنان از میزان انصافی که مقامات سازمانی با آن‌ها برخورد می‌کنند تعریف می‌شود (Akram et al, 2020). مطالعات نشان می‌دهد مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت دارند و به آن توجه بیشتری می‌کنند، بیشتر از سبک حل تعارض مشارکت استفاده می‌کنند. در مقابل، مدیرانی که نسبت به عدالت سازمانی حساسیت ندارند از سبک‌های حل تعارض رقابت، اجتناب و انطباق پذیر استفاده می‌کنند. به عبارت بهتر عدالت سازمانی بر مدیریت تعارض مؤثر است. از این‌رو مدیران باید به عادلانه بودن پیامدها و نتایجی که برای کارکنان در پی دارد، به عدالت درک شده از فرآیندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود و به عدالتی که توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود توجه ویژه داشته باشند. مفاهیم موردتوجه دیگری که در ارتباط با مدیریت تعارض می‌باشند فرسودگی و استرس شغلی است. فرسودگی شغلی به فرسودگی جسمی یا روحی ناشی از کار زیاد یا استرس گفته می‌شود. همچنین می‌تواند به‌عنوان سندرم روان‌شناختی توصیف شود که با خستگی، بدبینی، شخصی‌سازی و کاهش کارایی حرفه‌ای مشخص می‌شود (Lu et al, 2020). استرس شغلی شرایط روان‌شناختی دیگری است که به‌عنوان اضطراب ناشی از حرفه یک فرد تعریف می‌شود. استرس شغلی بیش از آنکه با توانایی‌ها و انتظارات فرد همراه باشد با فشار و مسئولیت‌های بیرونی در ارتباط است (Papaefstathiou et al, 2020). پیشینه پژوهش نشان می‌دهد بر اساس فرسودگی شغلی از میان سبک‌های مدیریت تعارض می‌توان سبک همکاری، سازش و مصالحه را پیش‌بینی نمود. بدین معنا که با افزایش فرسودگی شغلی، هر سه سبک مذکور کاهش می‌یابد. همچنین بر اساس استرس شغلی می‌توان سبک‌های مدیریت تعارض همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه را پیش‌بینی نمود. به‌طوری‌که با افزایش استرس شغلی، سه سبک همکاری، سازش و مصالحه، کاهش و سبک اجتناب، افزایش می‌یابد؛ بنابراین مدیران سازمان‌ها باید تمام تلاش خود را در جهت کاهش فرسودگی و استرس شغلی به کاربندند تا به‌طور مؤثرتری بتوان به مدیریت تعارض پرداخت. ویژگی‌های شخصیتی که شامل برون‌گرایی، روان‌رنجور خویی، فراخ‌ذهنی، خوشایندی و وجدانی بودن هست نیز با مدیریت تعارض در ارتباط است. به‌صورتی که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که با افزایش ویژگی فراخ‌ذهنی سبک راهگشایی نیز افزایش می‌یابد و افزایش مؤلفه روان‌رنجور خویی موجب افزایش سبک عدم مقابله و کاهش سبک راهگشایی می‌گردد. به‌طور کلی ویژگی‌های شخصیتی رابطه و مستقیم و معناداری بر مدیریت تعارض دارد (Mamshali et al, 2019). مدیران باید با شناخت کافی از ویژگی‌های شخصیتی و به‌کارگیری مناسب آن‌ها به بهترین نحو تعارضات موجود در سازمان‌ها را مدیریت کنند. ساختار سازمانی مفهوم دیگری است که با مدیریت تعارض

در ارتباط هست. مینتزبرگ^{۱۳} (1983) ساختار سازمانی را به عنوان مجموعه تمام روش‌های تقسیم‌کار به وظایف مختلف و دستیابی به هماهنگی تعریف کرده است. چایلد^{۱۴} (1972) این اصطلاح را چنین تعریف کرد: تخصیص رسمی نقش‌های کاری و سازوکارهای اداری برای کنترل و ادغام فعالیت‌های شغلی از جمله فعالیت‌هایی که از مرزهای رسمی سازمانی عبور می‌کنند (Martínez-León & Martínez-García, 2011). پیشینه پژوهش نشان می‌دهد میان استراتژی‌های حل تعارض با ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی رابطه معناداری وجود دارد. بدین معنا که با مدیریت تغییر استراتژی‌های تعارض به نحو شایسته بین کارکنان، ساختار مناسب بر سیستم حکم‌فرما خواهد شد (Jefreh & Bababeik, 2010) و مدیران سازمان‌ها باید به این مهم توجه کافی داشته باشند. مهارت‌های سه‌گانه مدیریت نیز با مدیریت تعارض مرتبط است. حوزه‌های سه‌گانه مهارت موردنیاز مدیران در سازمان‌ها عبارت‌اند از: مهارت فنی (توانایی و کارایی در نوع بخصوصی از فعالیت‌ها که با روش‌ها، رویه‌ها و فن‌های مربوط به آن فعالیت همراه باشد)، مهارت انسانی (توانایی مدیران به عنوان عضوی از گروه در کار کردن مؤثر و ایجاد کوشش‌های دسته‌جمعی در درون گروهی که وی آن را رهبری یا اداره می‌کند) و مهارت ادراکی (توانایی دیدن سازمان به عنوان مجموعه واحد) (Azizi Nejad & Pourheydar, 2014). بررسی‌ها نشان می‌دهد مهارت‌های سه‌گانه مدیریت پیش‌بینی‌کننده استراتژی‌های مدیریت تعارض هستند طوری که شاخص مهارت انسانی بیشتر از سایرین بر راهبردها مؤثر است؛ بنابراین مدیران سازمان‌ها باید افراد را متناسب با ویژگی‌های مهارتی آنان انتخاب و استخدام نمایند تا به بهترین نحو بتوانند مدیریت تعارضات را انجام دهند (Arji et al, 2015). عملکرد کارمندان نشان‌دهنده نتیجه مالی یا غیرمالی کارمند است که ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان و موفقیت آن دارد (Anitha, 2014). مطالعات نشان می‌دهد اگر تضاد و تعارضی در حد متوسط باشد، موجب افزایش عملکرد گروهی و در صورت زیاد و کم بودن، باعث کاهش عملکرد می‌شود. کنش و واکنش بین طرف‌های مخالف به نتیجه‌هایی می‌انجامد. این نتیجه‌ها می‌تواند سازنده باشد، یعنی تعارض موجب بهبود عملکرد گروه گردد یا ویرانگر باشد که در نتیجه عملکرد گروه کاهش خواهد یافت. در نتیجه مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند که تضاد و تعارضات موجود در سازمان را در حد میانه نگاه‌دارند و در واقع همیشه میزانی از تعارض در سازمان وجود داشته باشند. ویژگی‌های جمعیت شناختی نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت‌علمی، پاره‌وقت یا تمام‌وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر عوامل دیگری هستند که با مدیریت تعارض در ارتباط می‌باشند. بدین صورت که جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیئت‌علمی تأثیری بر انتخاب سبک مدیریت تعارض مدیران ندارد اما پاره‌وقت یا تمام‌وقت بودن مدیر و میزان تجربه او در انتخاب سبک مدیریت

¹³ Mintzberg

¹⁴ Child

تعارض مدیر تأثیرگذار است. به طوری که مدیران تمام وقت بیش تر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می کنند و هرچه تجربه مدیران بیش تر می شود کمتر از سبک اجتناب استفاده می کنند. همچنین بررسی ها نشان می دهد که مدیران زن و مرد تمام وقت یا پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان عمل می کنند و مدیران مرد با سابقه بیش تر از مدیران زن با سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده می کنند (Afshar et al, 2011)؛ بنابراین ویژگی های جمعیت شناختی بر انتخاب سبک مدیریت تعارض مؤثر هست و مدیران باید به این موضوع توجه کنند ترکیب مناسبی از ویژگی ها را در کنار یکدیگر در سازمان ها قرار دهند تا بهترین سبک مدیریت تعارضات ایجاد و اجرا گردد. عملکرد سازمانی شامل سه حوزه از نتایج سازمان است: عملکرد مالی (سود، بازده دارایی، بازده سرمایه و غیره)، عملکرد بازار محصول (فروش، سهم بازار و غیره) و بازگشت سهام (بازده کل سهام داران، ارزش افزوده اقتصادی و غیره) (Richard et al, 2009). مطالعات نشان می دهد استفاده صحیح از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می شود و استفاده غیر مؤثر موجب کاهش عملکرد و ایجاد تنش و تنش در سازمان می شود. استفاده مؤثر از تعارض، مستلزم داشتن مهارت در اداره و کنترل تعارض است که به عنوان مدیریت تعارض بیان می شود (Hosseini, 2017)؛ بنابراین مدیریت صحیح تعارضات در سازمان بهبود عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت و مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند تا با عدم مدیریت صحیح و اثربخش تعارضات، موجبات تنش سازمانی و در پی آن عملکرد نادرست سازمانی را فراهم نیاورند. استراتژی که مدیران در رؤیایی با تعارض بکار می برند راهبرد آن ها را نشان می دهد. همان گونه که پیش تر اشاره شد مدیران با سه راهبرد کنترل، راهگشایی و عدم مقابله با تعارض برخورد می کنند (Senobari, 2015)؛ بنابراین مدیران باید بتوانند در شرایط و موقعیت های مختلف راهبرد صحیح را انتخاب نمایند تا شاهد مدیریت صحیح تعارضات باشند. عوامل تعارض را مفهوم دیگری است که با مدیریت تعارض در ارتباط است و شامل: ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی (فردی) (اخلاق شخصی، تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد، ارزش ها و تهدید موقعیت) هست. پیشینه پژوهش نشان می دهد اگرچه عوامل فردی و ویژگی های شخصیتی در بروز تعارض تأثیر دارند، اما تعارض سازمانی بیش تر به سبب نارسایی سیستم ارتباطات، شرایط و اوضاع و احوال سازمانی، سوء مدیریت، نفوذ گروه های غیررسمی، ساختار سازمانی و ... رخ می دهد؛ بنابراین مدیران باید برای پیش گیری و یا حداقل تخفیف تعارض به بهسازی سازمان و مدیریت بپردازند (Nekouei Moghadam & Pir Moradi Bazanjani, 2008).

فهرست منابع

- 1) Abdullahi A. T. "The role of managers and organizations in creativity and innovation", Hassoun, 16, 2008: 151-172. (in Persian)
- 2) Afshar E. Rajaeipour S & Madani A. "Investigating the application of conflict management styles by university library administrators", Journal of Library and Information Science (Educational and Psychological Studies), 1 (1), 2011: 45-66. (in Persian)
- 3) Aghaei Fishani T. "Creativity and innovation with a systemic approach", Comprehensive Golden Book Publications, 2008. (in Persian)
- 4) Ahmadi Baladehi M. & Dastur A. "Investigating the Relationship between Organizational Strategies and Conflict Management Styles (Case Study: Disciplinary Command of Mazandaran Province)", Journal of NAJA Scientific of Human Resources. 11 (61), 2020: 1-30. (in Persian)
- 5) Akram T. Lei S. Haider M. J. & Hussain S. T. "The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing", Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 2020: 117-129.
- 6) Amirhosseini M. H. & Kazemian H. " Machine Learning Approach to Personality Type Prediction Based on the Myers-Briggs Type Indicator®", Multimodal Technologies and Interaction, 4(1), 2020: 9. (in Persian)
- 7) Anitha J. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", International journal of productivity and performance management, 2014.
- 8) Ardalan M. R. Eskandari A. & Gilani M. "Knowledge leadership, organizational intelligence and organizational effectiveness", Strategic Management Studies, 3 (12), 2013: 71-100. (in Persian)
- 9) Azizi Nejad B. & Pourheydar R. "Factors affecting efficiency of managers of Urmia medical Sciences University with emphasis on triple management skills", The Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty, 12(7), 2014: 576-584. (in Persian)
- 10) Babaei M. M. Poor Hossein R. & Ghanbari Sh. "Relationship between leadership returns and conflict management strategies on creativity (case study of Imam Reza Amol Hospital staff)", The Rise of Psychology, 8 (2), 2019: 9-15. (in Persian)
- 11) Baghbanzadeh F. Omidian M. & Maktabi G. H. " Psychometric properties conflict management questionnaire in high school", Journal of Educational Measurement, 9 (34), 2018: 47-65. (in Persian)
- 12) Bahrami M. A. Kiani M. M. Montazeralfaraj R. Zadeh H. F. & Zadeh M. M. "The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility", Osong public health and research perspectives, 7(3), 2016: 190-196.
- 13) Baqerzadeh M. Rashedi V. & Bafandeh A. R. "Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Conflict Management among Principals and Teachers of Public Schools in Maragheh County in the Academic Year 90-91", Education and Evaluation (Educational Sciences), 5 (19), 2012: 41-57. (in Persian)

- 14) Caber M. Ünal C. Cengizci A. D. & Güven A. "Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis", *Tourism Management Perspectives*, 30, 2019: 89-97.
- 15) Caputo A. "Religious motivation, nepotism and conflict management in Jordan", *International Journal of Conflict Management*, 2018.
- 16) Caputo A., Marzi G., Pellegrini M.M., & Rialti R. " Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review", *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 2018: 519-542.
- 17) Chams-Anturi O. Moreno-Luzon M. D. & Romano P. " The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry", *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420966331, 2020.
- 18) Chen H.X., Xu X. & Phillips P. "Emotional intelligence and conflict management styles", *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3), 2019: 458-470.
- 19) Cooper M. L. Knight M. E. Frazier M. L. & Law D. W. "Conflict management style and exhaustion in public accounting", *Managerial Auditing Journal*, 2019.
- 20) Curcija M. Breakey N. & Driml S. "Development of a conflict management model as a tool for improved project outcomes in community based tourism", *Tourism Management*, 70, 2019: 341-354.
- 21) Dashti Shahrokh Z. Mahdiye O. "A model for the interaction between communication, conflict and organizational culture and its relationship with performance", *Public administrative Perspectives*, 5(4), 2015: 87-106. (in Persian)
- 22) Farahbud F. Amir Alavi S. & Najafzadeh S. "The position of conflict management and communication openness in promoting the trust of nursing staff", *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 20 (79), 2011: 24-30. (in Persian)
- 23) Gustafsson S. Gillespie N. Searle R. Hope Hailey V. & Dietz G. " Preserving organizational trust during disruption", *Organization Studies*, 0170840620912705, ۲۰۲۰ .
- 24) Hastings T. J. Kavookjian J. & Ekong G. "Associations among student conflict management style and attitudes toward empathy", *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1), 2019: 25-32.
- 25) Hosseini H. "The role of conflict management in creating creativity and improving performance", *Fourth International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities*, 2017. (in Persian)
- 26) Hossein Nejad H. "Human capital management in the oil industry", *Scientific Monthly of Oil and Gas Exploration and Production*, (121), 2015: 16-24. (in Persian)
- 27) Jahanian R. "Investigating the relationship between emotional intelligence and conflict management in managers", *(Researcher) Journal of Management*, 8 (Special Issue), 2011: 8-1. (in Persian)
- 28) Jefreh M & Bababeik R. "Conflict management strategies and organizational structure", *Business Management*, 2 (6), 2010: 189-213. (in Persian)
- 29) Keramati M. R. Mirkamali M. & Rafiei M. " The relationship between emotional intelligence and managers' conflict management strategies", *New Educational Thoughts*, 5 (3), 2009: 97-110. (in Persian)

- 30) Khaledian M. & Esmailpour E. "Investigating the Relationship between Job Satisfaction, Professional Ethics and Conflict Management of Public Libraries Librarians in Tehran Province", *Journal of Information Management and Knowledge*, 5 (2), 2018: 35-46. (in Persian)
- 31) Kuriakose V. Sreejesh S. Jose H. Anusree M. R. & Jose S. "Process conflict and employee well-being", *International Journal of Conflict Management*, 2019.
- 32) Lefley F. "An exploratory study of team conflict in the capital investment decision-making process", *International Journal of Managing Projects in Business*, 2018.
- 33) Lu Y. Zhang Z. Gao S. Yan H. Zhang L. & Liu J. "The Status of Occupational Burnout and Its Influence on the Psychological Health of Factory Workers and Miners in Wulumuqi, China", *BioMed Research International*, 2020.
- 34) Mamshali J. Jadidi S. Ghezelsefloo H. R. Alidoost Ghahfarokhi E. & Mahkouei F. "Relationship between personality traits and conflict management styles of physical education teachers", *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 15 (29), 2019: 97-112. (in Persian)
- 35) Martínez-León I. M. & Martínez-García J. A. "The influence of organizational structure on organizational learning", *International Journal of Manpower*, 32(5-6), 2011: 537-566.
- 36) Meng Y. Yu H. Ma Z. & Yang Z. "The impact of young Chinese employees' notions of work on conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, 2018.
- 37) Mosadeghrad A. M. & Mojbatan A. "Conflict and conflict management in hospitals", *International journal of health care quality assurance*, 2019.
- 38) Mukherjee K. & Upadhyay D. "Effect of mental construals on cooperative and competitive conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, 2019.
- 39) Nasiri Walik Bani F. "Investigating the relationship between managers' sources of power with organizational trust and the effectiveness of organizational communication", *Public administrative Perspectives*, 8(2), 2017: 58-75.
- 40) Nekouei Moghadam M. & Pir Moradi Bazanjani N. "Organizational conflict and water management strategies", *Tomorrow's management*, 5 (18), 2008: 67-80. (in Persian)
- 41) Papaefstathiou E. Apostolopoulou A. Papaefstathiou E. Moysidis K. Hatzimouratidis K. & Sarafis P. "The impact of burnout and occupational stress on sexual function in both male and female individuals: a cross-sectional study", *International journal of impotence research*, 32(5), 2020: 510-519.
- 42) Parmer L. "Relationships between philosophical values and conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, 2018.
- 43) Petrescu-Mag R. M. Petrescu D. C. Azadi H. & Petrescu-Mag I. V. "Agricultural land use conflict management—Vulnerabilities, law restrictions and negotiation frames", *A wake-up call. Land Use Policy*, 76, 2018: 600-610.
- 44) Richard P. J. Devinney T. M. Yip G. S. & Johnson G. " Measuring organizational performance: Towards methodological best practice", *Journal of management*, 35(3), 2009: 718-804.

-
- 45) Roy A. L. & Perrin C. "Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change", *Journal of Organizational Change Management*, 2018.
 - 46) Sadq Z. Othman B. & Mohammed H. "Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness", *Management Science Letters*, 10(8), 2020: 1835-1842.
 - 47) Sahoo R. & Sahoo C. K. "Organizational justice, conflict management and employee relations", *International Journal of Manpower*, 2019.
 - 48) Senobari M. "Comparison of the relationship between emotional intelligence and conflict management strategies of managers of government organizations and private companies", *National Conference on Futurology, Humanities and Development*, 2015. (in Persian)
 - 49) Seyed Naqavi M. A. Ghorbanizadeh V. A. & Paji Gh. "The relationship between conflict management styles and human resource productivity in Sina Bank", *Productivity Management*, 11 (43), 2018: 7-44. (in Persian)
 - 50) Shojaei V. Tejari F. Soleimani Tappeh Sari B. & Mohammadian A. "Relationship between conflict management styles and the quality of relationship between manager-employee in sports organizations, a case study in Mazandaran province", *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 1 (2), 2012: 45-56. (in Persian)
 - 51) Soleimanzadeh S. & Shaker Dolaq A. "Comparison of distress tolerance, spiritual health and conflict management between indigenous and non-indigenous conscripts of a military organization", *Journal of Military Psychology*, 10 (38), 2018: 71-80. (in Persian)
 - 52) Sun B. Chen X. Zhang L. & Ma W. "Three-way decision making approach to conflict analysis and resolution using probabilistic rough set over two universes", *Information Sciences*, 507, 2020: 809-822.
 - 53) Wang W. T. Wang Y. S. & Chang W. T. "Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions", *Journal of Knowledge Management*, 2019.
 - 54) Wong A. Wei L. Wang X. & Tjosvold D. "Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness", *International Journal of Conflict Management*, 2018.
 - 55) Wu M. Zhang L. Imran M. Lu J. & Hu X. "Conflict coping strategy evolution of top management team members in China's family enterprises", *Chinese Management Studies*, 2018.

Research related to conflict management in public and private organizations of the Islamic Republic of Iran (systematic review of models, challenges and solutions)

Abstract

The present study was conducted with the aim of reviewing research related to conflict management in public and private organizations in Iran. All relevant articles were removed after listing and reviewing a number due to inconsistencies with the title and content of the research during the review process. Finally, 20 articles were reviewed and data were extracted. The results show that 65% of the research conducted with the concept of management in organizations was written by faculty members of the universities and the remaining 35% by students. Also, the mentioned researches have been conducted in different cities of Iran, which has been the most frequent at the national level. 80% of the researches have used quantitative research methods. Finally, the results indicate that in the research conducted by researchers on components and variables such as employee effectiveness, openness of communication, confidence building, conflict styles, causes of conflict, employee performance, personality types, personality traits, human productivity, Organizational intelligence, emotional intelligence, conflict management strategies, organizational structure, organizational performance, triple management skills, organizational justice, communication quality, burnout, job stress, have received more attention.

Keywords: Conflict Management, Organization, Systematic Review, Government Organization