

نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی

صابر جعفری آنی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد تربت جام

Saber.jafari.a@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی می‌باشد. این پژوهش کاربردی بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در حوزه صادرات در اصفهان تشکیل می‌دادند که از این میان تعداد ۷۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده که روایی آن توسط اساتید و پایایی ابزار از طریق اندازه‌گیری آلفای کرونباخ تایید شده است. به منظور تحلیل سوالات جمعیت شناختی از آمار توصیفی و جهت شناسایی روابط بین متغیرها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که تمامی استراتژی‌های موثر مدیریت تعارض شامل استراتژی رقابت، استراتژی همکاری، استراتژی اجتناب و استراتژی سازش و مصالحه بر تغییر رفتار سازمانی تاثیر دارد. علاوه بر این، استراتژی همکاری مهم‌ترین استراتژی موثر مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض، تغییر رفتار سازمانی، رفتار کارکنان، حل تعارض.

مقدمه

ناپذیر هماهنگ سازند (لوویس^۳، ۲۰۱۹). آمادگی نیروی انسانی برای تغییر، منعکس کننده میزان تمایل شناختی و عاطفی افراد برای پذیرش و اتخاذ یک برنامه خاص برای تغییر هدفمند وضعیت موجود و حرکت رو به جلو است (میرکمالی و حاج خزیمه، ۱۳۹۸).

امروز اندیشمندان و محققین علم رهبری و مدیریت عقیده دارند که نیروی انسانی به عنوان مهمترین دارایی در سازمان ها تلقی می گردد و به عنوان امتیاز و برتری رقابتی مطرح است. وجود رفتار سازمانی درست و مطلوب مبتنی بر تعامل و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله اصلی ترین عوامل برای موفقیت در همه سازمانها اعم از تولیدی، مدیریتی، خدماتی، آموزشی و مانند آنها می باشد (رحیم^۴، ۲۰۲۳). از طرف دیگر با توجه به گستردگی و پیچیدگی روزافزون موسسه ها و تفاوت در تفکر، دیدگاه و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. به هر حال تفاوت های فردی بین انسان ها (ادراک با نگرش ها و توان جسمانی)

در دنیای امروز تغییر و پویایی سازمان ها از اصول اولیه ای است که مدیران با توجه به این اصل باید سامانه های مورد نظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. تغییر سازمانی یک مفهوم بسیار مهم است که سال هاست توجه محققان را به خود جلب کرده است و بدون شک برای افزایش و بهبود اثربخشی سازمان و یا تضمین رشد سازمانی بسیار مهم است. در واقع، تغییر سازمانی بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی سازمانی است (لوتانز^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). کلمه تغییر را می توان چند بعدی با معانی متعدد توصیف کرد؛ زیرا به مفاهیمی مانند «تحول، توسعه، دگرگونی، تغییر شکل، تکامل، احیا، نوآوری، انقلاب و گذار» اشاره دارد و مترادف آن است (پوتوسکی و اذان^۲، ۲۰۲۳). پذیرش تغییر در دنیای متحول کنونی از بزرگترین عوامل دوام و بقای سازمان است، و تنها سازمان هایی می توانند موجودیت خود را حفظ نمایند که بتوانند خود را با آهنگ این تحولات اجتناب

^۳ Lewis
^۴ Rahim

^۱ Luthans
^۲ Potosky & Azan

تحولات جدید آشنا شده و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت ها، راه حل های مناسب را پیدا کنند (آیوسات^۸ و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت تعارض به معنای تمرکز بر کنترل تعارضات و عوامل ایجاد کننده آن و هدایت و جهت دادن به آن در مسیر اهداف توسعه فردی و سازمانی است. در واقع، مدیریت تعارض عبارت است از شیوه هایی که مدیران در مواجهه با تعارض بکار می گیرند (نعلچی و همکاران، ۱۴۰۱). این نوع از مدیریت، الگوهای رفتاری خاصی است که مدیر هنگام رویارویی با تعارض از خود نشان می دهد. شیوه های حل تعارض را می توان در شیوه های رقابت، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه تفکیک نمود (کیم^۹ و همکاران، ۲۰۲۳).

شیوه های اجتناب و سازش، زمانی اتخاذ می شود که اختلافی وجود دارد ولی موضوع خیلی مهم نیست و نرمش در یک موضوع پیش افتاده، اعتباری برای موضوع دیگری که برای فرد مهم

موجب تعارض در فعالیت های مشترک می گردد. به عبارتی تفاوت ها موجب بروز تعارض در رفتار اجتماعی و سازمانی می گردد (بشوری^۵، ۲۰۲۲). نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب ناپذیر بودن تعارض، همیشه بر منفی بودن آن دلالت نمی کند؛ بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، با تاثیرگذاری بر رفتار سازمانی می تواند برای سازمان سازنده و مفید نیز باشد (بوراوسکی و مس^۶، ۲۰۲۰). در واقع، طرح راهبردهای موثر به منظور کاهش جنبه های مخرب تعارض و افزایش کارکردهای سازنده آن توسط مدیران مورد توجه است. از مهمترین ویژگی های رهبران سازمان های موفق، به کارگیری یک استراتژی و شیوه مناسب برخورد با تعارض ها و عوامل اختلاف زا در سازمان است (ایسکاموتو^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت صحیح تعارض، سازمان ها را در برابر تغییرات محفوظ نمی دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته های خود دست یابند، بلکه آنها را قادر می سازد تا با

^۸ Ausat

^۹ Kim

^۵ Bashori

^۶ Borkowski & Meese

^۷ Iskamto

بررسی قرار دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میان شایستگی‌های منابع انسانی و سبک حل تعارض مدیران دانشگاه علوم پزشکی بابل رابطه معناداری وجود دارد، بگونه‌ای که بین شایستگی اجتماعی (۰/۸) و شایستگی مدیریتی (۰/۶۸) با سبک همکاری در مدیریت تعارض بیشترین ارتباط وجود داشت. یکی از ویژگی‌های مدیران اثربخش توجه به برقراری ارتباطات مبتنی بر اعتماد با کارکنان است. شایستگی‌های اجتماعی و مدیریتی به مدیران کمک می‌کند تا بهترین استراتژی مناسب مدیریت تعارض را در سازمان بکارگیرند. سبک همکاری راهبردی مثبت در حل تعارض محسوب می‌شود. با استفاده از سبک همکاری، افراد در جستجوی راه‌حلهایی هستند که با منافع آنها متناسب است و باعث حفظ ارتباطات مؤثر می‌شود. تیموری و میرزایی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض پرداختند. نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و محیط سازمانی با مدیریت تعارض

است کسب می‌نماید. همچنین زمانی که در موضوعی فرد توان مقابله با رقیب را در خود نمی‌بیند یا درخواست‌های خود چندان مصمم نیست، از این استراتژی استفاده می‌کند (وویف^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). راهبرد همکاری، حالتی است که افراد هم‌روحیه همکاری خوبی از خود نشان می‌دهند و هم این که مصمم‌اند به خواسته‌های خود برسند، یعنی استراتژی طرفین "برد-برد" است (مائیتی و چوئی^{۱۱}، ۲۰۲۱). راهبرد رقابت نیز زمانی شکل می‌گیرد که دو فرد و یا دو گروه مصمم باشند که به خواسته‌های خود دست یابند و روحیه همکاری با هم یکدیگر نداشته و با هم رقابت کنند. استراتژی طرفین در رقابت برد و باخت است و معمولاً زمانی از استراتژی رقابت استفاده می‌شود که به اقدام سریع و قاطع نیاز باشد و برای رسیدن به تصمیم صحیح، رقابت ایجاد می‌شود (تودورو^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۲). عرب‌کلمری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود تاثیر شایستگی‌های مدیران را بر استراتژی‌های حل تعارض در دانشگاه علوم پزشکی بابل مورد

^{۱۲} Todorova^{۱۰} Kwofie
^{۱۱} Maiti & Choi

کاری و شادکامی در روابط بین مدیریت تعارض و رفتار نوآورانه تأیید شد.

اپلیوم^{۱۳} و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تعارضات نسلی در محیط کار" ارائه نمودند. مطالعات نشان می‌دهند که به محض شناسایی و درک یک تضاد نسلی، سازمان‌ها می‌توانند تعارض را با ایجاد مربیگری بین طرف‌های درگیر برای پذیرش تنوع نسلی کاهش داده و حل کنند. اجزای مختلف فعالیت‌های منابع انسانی نیز باید تغییر داده شود تا تفاوت‌های نسلی را برای سازمان در جهت جذب و حفظ استعدادها تطبیق دهد. از آنجایی که رویدادها و تحولاتی که باعث تفاوت‌های نسلی شده‌اند، سازمان‌ها باید برای تضادهایی که می‌تواند از واکنش‌های نسل‌های مختلف نسبت به آینده کاری ناشی از همه‌گیری اخیر کووید-۱۹ ناشی شود، باید آماده شود.

تفرا و هانساکر^{۱۴} (۲۰۲۰) سه مفهوم اصلی رفتار اختیاری، بدون پاداش و توسعه اثربخشی سازمانی را برای توضیح رفتار شهروندی سازمانی مشخص

رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین، بین مهارت فرایندی و انسانی با مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود دارد و بین محیط سازمانی و مدیریت تعارض رابطه معناداری وجود ندارد.

طاهریان و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان "مدل ساختاری روابط بین سبک‌های مدیریت تعارض و رفتارهای نوآورانه با میانجیگری وجدان کاری و شادکامی" ارائه نمودند. نتایج با استفاده از آزمون تحلیل مسیر نشان داد که سبک حل مسئله، سبک مصالحه و سبک انعطاف اثر مثبت ولی سبک اجتناب و تحکم اثر منفی بر روی شادکامی و وجدان کاری دارد، شادکامی و وجدان کاری بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت دارد، همچنین، شادکامی و وجدان کاری در روابط بین مدیریت تعارض و نوآوری سازمانی نقش واسطه را دارد. بر این اساس نتایج در حالت کلی نشان داد که مدل آزمون شده با مدل مفهومی مطالعه حاضر برازش مناسبی را دارا می‌باشد و علاوه بر تأیید مسیرهای مفروض نقش واسطه وجدان

^{۱۴} Tefera & Hunsaker

^{۱۳} Appelbaum

دهند که بالغ بر ۲۰۰ نفر می‌باشند. با استفاده از فرمول کوکران^{۱۵} با سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت احتمالی ۹ درصد، حجم نمونه ۷۰ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده می‌باشد. گردآوری داده‌های تحقیق شامل دو بخش بود. برای بررسی ادبیات موضوعی تحقیق به طور عمده از اطلاعات مکتوب کتابخانه‌ها (کتاب‌ها، مقالات، مجلات تخصصی و مرتبط) استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرها پرسشنامه محقق ساخته بکار گرفته شده که روایی پرسشنامه توسط خبرگان و متخصصین مورد تایید قرار گرفته است. برای سنجش پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که بیش‌تر از ۰/۷۰ بدست آمده و نتایج در جدول ۱ ارائه شده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
استراتژی رقابت	۰/۷۹

کردند. رفتارهای شهروند سازمانی در مواقع بحرانی مانند مواجهه با فشارهای اقتصادی و در طی فرایند مدیریت تغییر، کمک‌های ارزشمند و مهمی به سازمان می‌کند. با توجه به اهمیت تعارض در سازمان‌ها، پژوهش حاضر به بررسی نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی می‌پردازد و بر این اساس مهم‌ترین سوال مطرح شده در پژوهش عبارت است از: آیا استراتژی‌های موثر مدیریت تعارض بر تغییر رفتار سازمانی تاثیر دارد؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در حوزه صادرات در اصفهان تشکیل می‌دهد.

۰/۷۶	استراتژی همکاری
۰/۸۰	استراتژی اجتناب
۰/۸۳	استراتژی سازش و مصالحه
۰/۷۷	استراتژی‌های موثر مدیریت تعارض
۰/۸۱	تغییر رفتار سازمانی

برای تحلیل سوالات جمعیت شناختی از آمار توصیفی و برای شناسایی روابط بین متغیرها از روش مدل یابی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

نتایج پژوهش

آمار توصیفی پژوهش به شرح زیر است:

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنس

جنس	فراوانی	درصد
زن	۲۲	۳۱/۴
مرد	۴۸	۶۸/۶
جمع	۷۰	۱۰۰/۰

همانگونه که در جدول فوق آمده است در مجموع ۳۱/۴ درصد از پاسخگویان این تحقیق را زن و ۶۸/۶ درصد را مرد تشکیل می‌دهند.

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن

سن	فراوانی	درصد
۳۴-۴۱ سال	۱۷	۲۴/۳
۴۲ تا ۴۸ سال	۴۲	۶۰/۰
۴۹ تا ۵۵ سال	۱۱	۱۵/۷
جمع	۷۰	۱۰۰/۰

نتایج نشان می‌دهد سن پاسخگویان ۴۲ (سال) ۱۵/۷ درصد (۵۵ تا ۴۹ سال) سن ۲۴/۳ درصد (۳۴-۴۱ سال) ۶۰/۰ درصد (۴۸ تا ۴۲ سال) دارند.

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۱۷	۲۴/۳
کارشناسی ارشد	۳۲	۴۵/۷
دکتری	۲۱	۳۰/۰
جمع	۷۰	۱۰۰/۰

نتایج نشان می‌دهد میزان تحصیلات پاسخگویان ۲۴/۳ درصد (کارشناسی)، ۴۵/۷ درصد (کارشناسی ارشد) و ۳۰/۰ درصد دارای تحصیلات در سطح دکتری می‌باشند.

برای اطمینان از کفایت نمونه‌ها از آزمون بارتلت استفاده شده است. نتایج نشان داد مقدار KMO برابر ۰/۸۳۶ و Sig برابر ۰/۰۰۱ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار KMO از ۰/۶ بالاتر است، حجم

نمونه‌ها برای تعمیم نتایج به جامعه کفایت می‌کند. عاملی مرتبه دوم استفاده شده و بارهای عاملی ابعاد در جدول ۵ ارائه شده است.

برای تعیین میزان تأثیر هر یک از استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تغییر رفتار سازمانی از تحلیل

جدول ۵. مقدار بار عاملی و t در تحلیل عاملی مرتبه دوم

ابعاد	استراتژی رقابت	استراتژی همکاری	استراتژی اجتناب	استراتژی سازش و مصالحه
بار عاملی	۰/۸۴	۰/۹۸	۰/۸۵	۰/۹۵
T-value	۹/۱۶	۶/۴۷	۶/۱۵	۷/۱۳

با توجه به مقدار بارهای عاملی، مهم‌ترین استراتژی اثرگذار بر تغییر رفتار سازمانی، استراتژی همکاری است، و پس از آن استراتژی های سازش و مصالحه، اجتناب و رقابت قرار می‌گیرند. هم‌چنین مقدار T بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد

که نشان می‌دهد پارامترهای مدل و مسیر آنان معنا دارند. نتایج آزمون نیکویی برازش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی

شاخص‌های برازندگی	RMSEA	Chi-square/df	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر	۰/۵۷	۲/۵۱	۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۲
تفسیر	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	عالی	عالی	عالی	عالی

مناسب است و تمامی عامل‌های مطرح شده می‌توانند در مدل مجتمع شوند. هم‌چنین مدل می‌تواند به جامعه تعمیم یابد. پس از تحلیل عاملی، وضعیت عامل‌ها و تأثیر آن بر تغییر رفتار سازمانی توسط آزمون t تک نمونه‌ای بررسی و نتایج آن در جدول ۷ گزارش شده است.

در آزمون نیکویی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود که با توجه به جدول ۷ نسبت خوبی دو به درجه آزادی، برابر با ۲/۵۱ و RMSEA برابر ۰/۵۷ می‌باشد. هم‌چنین دیگر شاخص‌های موجود، برازش مدل را تأیید کردند. بنابراین مدل اندازه‌گیری پژوهش به لحاظ شاخص‌های برازش

جدول ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

عامل	میانگین فرضی	آماره t	سطح معناداری	نتایج
استراتژی رقابت	۳	۱۲/۴۸	۰/۰۰۱	استراتژی رقابت بر تغییر رفتار سازمانی تأثیر دارد
استراتژی همکاری	۳	۱۴/۴۴	۰/۰۰۱	استراتژی همکاری بر تغییر رفتار سازمانی تأثیر دارد
استراتژی اجتناب	۳	۱۲/۸۷	۰/۰۰۱	استراتژی اجتناب بر تغییر رفتار سازمانی تأثیر دارد
استراتژی سازش و مصالحه	۳	۲۹/۷۲	۰/۰۰۱	استراتژی سازش و مصالحه بر تغییر رفتار سازمانی تأثیر دارد

با توجه به نتایج جدول ۷، در تمامی پنج عامل در سطح ($P > ۰/۰۱$) تفاوت معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد تمامی استراتژی‌های موثر مدیریت تعارض شامل استراتژی رقابت، استراتژی همکاری، استراتژی اجتناب و استراتژی سازش و مصالحه بر تغییر رفتار سازمانی تاثیر دارد. علاوه بر این، استراتژی همکاری مهم‌ترین استراتژی موثر مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی است.

سازمان یک سیستم باز است که از نیروهای تشویق‌کننده تغییر (نیروهای محرک) و نیروهای مقاوم در برابر تغییرات (نیروهای بازدارنده) تشکیل شده است. تغییر سازمان زمانی رخ می‌دهد که نیروهای محرک قوی‌تر از نیروهای بازدارنده باشند. هر تغییری که بخواهد عادات، ادراک و نگرش‌های فرد را بر هم بریزد با مقاومت فرد مواجه خواهد شد و این می‌تواند باعث ایجاد تعارض در سطوح سازمان شود. بادر نظر گرفتن این مطلب که تعارض در سازمان از جمله عوامل مهم بازدارنده تغییر به شمار می‌رود، مدیریت

تعارض و بکارگیری استراتژی مناسب در این زمینه اهمیت بسزایی می‌یابد.

با توجه به نتایج پژوهش، مهم‌ترین استراتژی اثرگذار بر تغییر رفتار سازمانی، استراتژی همکاری است، و پس از آن استراتژی‌های سازش و مصالحه، اجتناب و رقابت قرار می‌گیرند. در استراتژی همکاری معمولاً نیازمند آن است که همه طرفین درگیری، گردهم آیند و با صحبت و مذاکره، به یک راه‌حل قابل قبول برای همه دست یابند. روش همکاری، زمانی استفاده می‌شود که حفظ رابطه دوستانه میان طرفین، الزامی است؛ و یا زمانی که خود راه‌حل تاثیر حائز اهمیتی در نتیجه کار دارد. درک درست از مدیریت تعارض در سازمان، یک وجه مهم در مهارت‌های مدیریت است. مدیران اگر درک صحیحی از روش‌های مدیریت تعارض و پیاده‌سازی درست آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون نداشته باشند، برای رفع درگیری‌ها و مناقشه‌ها، هیچ برنامه‌ای نخواهند داشت. با مدیریت تعارض درست، یک سازمان قادر به حداقل رساندن مشکلات میان‌فردی و

تالار، محسن. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر شایستگی‌های مدیران بر استراتژی‌های حل تعارض در دانشگاه علوم پزشکی بابل، *مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۱۱(۲۲)، ۲۱۲-۱۹۹.

— میرکمالی، سیدمحمد، حاج خزیمه، مجتبی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی (مورد: کارکنان دانشگاه تهران)، *آموزش علوم دریایی*، ۶(۴)، ۱۹-۳۴.

— نعلچی، معصومه، دارایی، مهری، پورحسینی، ابراهیم. (۱۴۰۱). طراحی و آزمون مدل مدیریت تعارض برای مدیران، *جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۲۶(۵)، ۵۹۳-۶۰۸.

- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (۲۰۲۲). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(۲), ۷-۱۵.
- Ausat, A. M. A., Risdwiyanto, A., Arfah, M., & Jemadi, J. (۲۰۲۳).

تغییر مطلوب رفتار سازمانی خواهد بود تا از این طریق به نتایج تجاری بهتری دست یابد.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به استفاده از پرسشنامه و احتمال خطا در پاسخگویی صادقانه به سوالات اشاره نمود. جهت انجام پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که تاثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نیز به عنوان متغیرهای میانجی در تغییر رفتار سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.

منابع

- تیموری، مریم، میرزایی، زینب. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض، *مدیریت و صنعت*، ۷۹۸-۸۱۵.
- طاهریان، مجید، قلاوندی، حسن، قلعه‌ای، علیرضا، و حسنی، محمد. (۱۳۹۹). مدل ساختاری روابط بین سبک‌های مدیریت تعارض و رفتارهای نوآورانه با میانجیگری وجدان کاری و شادکامی. توسعه‌ی آموزش جندی شاپور، ۱۱(۴)، ۷۹۷-۸۱۰.
- عرب کلمری، محبوبه، یحیی زاده فر، محمود، طهماسبی روشن، ندا، رزاقی اوجی

- strategies in cross-organisational projects teams. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(۳), ۶۷۶-۶۹۹.
- Lewis, L. (۲۰۱۹). Organizational change: Creating change through strategic communication. John Wiley & Sons.
 - Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (۲۰۲۱). *Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition*. IAP.
 - Maiti, S., & Choi, J. H. (۲۰۲۱). Investigation and implementation of conflict management strategies to minimize conflicts in the construction industry. *International journal of construction management*, 21(۴), ۳۳۷-۳۵۲.
 - Potosky, D., & Azan, W. (۲۰۲۳). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation. *Human Resource Management Review*, 33(۱), ۱۰۰۹۲۷.
 - Rahim, M. A. (۲۰۲۳). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
 - Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (۲۰۲۰). Intangible assets and organizational citizenship behavior: Conflict Management Strategies In Work Teams In The Creative Industry. *Kendali: Economics and Social Humanities*, 1(۳), ۱۳۹-۱۴۲.
 - Bashori, B. (۲۰۲۲). Conflict management of Islamic education institutions in Indonesia: A Literature Review. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(۲).
 - Borkowski, N., & Meese, K. A. (۲۰۲۰). *Organizational behavior in health care*. Jones & Bartlett Learning.
 - Iskanto, D., Ghazali, P. L., & Afthanorhan, A. (۲۰۲۲). Conflict management in the workplace and its impact on employee productivity in private companies. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(۱), ۵۴-۶۱.
 - Kim, H., Kim, H., & Woosnam, K. M. (۲۰۲۳). Collaborative governance and conflict management in cultural heritage-led regeneration projects: The case of urban Korea. *Habitat International*, 134, ۱۰۲۷۶۷.
 - Kwofie, T. E., Ellis, F. A., Addy, M. N., Amos-Abanyie, S., Aigbavboa, C., & Afram, S. O. (۲۰۲۴). Relationship clusters and performance of conflict management

A conceptual model. *Heliyon*, ۶(۷), e۰۴۴۹۷.

- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (۲۰۲۲). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(۲), ۲۴۵-۲۷۲.