Open Access

Public Organizations Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

https://doi.org/10.30473/ipom.2026.78963.5399

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Presentation of Intragroup Conflict Management Model with Emphasis on the Dimensions of Employees' Experienced Emotions in Peyame Noor University

Alireza Ahmadi[1], Davood Paydarfard[2*], Nader Bohlooli[3], Yaghoob Alavi Matin[4]

1. Ph.D. Student, Department of Public Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran; Lecture, Department of Management, Payame Noor university, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

*Correspondence
Davood Paydarfard
E-mail: paydarfard@iaut.ac.ir

Receive Date: 05/July/2026
Revise Date: 23/Aug/2026
Accept Date: 26/Aug/2026

How to cite
Ahmadi, A.R., Paydarfard, D., Bohlooli, N., & Alavi Matin, Y. (2026). Presentation of Intragroup Conflict Management Model with Emphasis on the Dimensions of Employees' Experienced Emotions in Peyame Noor University. *Public Organizations Management*, -(), -.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Intragroup conflict is an inevitable phenomenon in organizations, particularly in academic institutions where employees, managers, and different administrative and academic units are required to interact continuously to achieve common organizational objectives. Differences in individual values, attitudes, expectations, responsibilities, communication styles, and perceptions of organizational justice may create disagreements and conflicts among group members. Although conflict cannot be completely eliminated from organizational environments, its effective management can prevent negative consequences and transform disagreements into opportunities for organizational learning, cooperation, and improvement.

One of the important aspects of intragroup conflict is the emotional experiences of employees during conflict situations. Employees may experience negative emotions such as anger, anxiety, stress, disappointment, distrust, perceived injustice, exclusion, and emotional exhaustion. Conversely, positive emotions such as trust, empathy, hope, motivation, job satisfaction, organizational belonging, and psychological safety can facilitate constructive interactions and collaborative problem-solving. Therefore, understanding employees' emotional experiences is essential for developing effective conflict management mechanisms.

Despite the growing attention to organizational conflict management, there is still a need for an integrated framework that simultaneously considers individual, emotional, managerial, and organizational dimensions of conflict. In particular, employees' experienced emotions should be considered a central element in understanding how conflicts emerge, develop, and are managed within organizational groups.

Accordingly, the present study aims to develop an integrated intragroup conflict management model emphasizing the dimensions of employees' experienced emotions at Payame Noor University. The study seeks to identify the emotional experiences associated with conflict, examine individual and organizational factors contributing to conflict formation, and identify appropriate management strategies, managerial competencies, and organizational requirements. Ultimately, the proposed model is intended to provide a context-specific framework for reducing destructive conflicts, strengthening trust and cooperation, improving job satisfaction, and enhancing organizational effectiveness.

Methodology

The present study is applied in terms of its purpose and qualitative in terms of its research approach. Thematic analysis was employed to identify, analyze, and organize meaningful patterns within the qualitative data. This method provides a systematic framework for examining participants' experiences and developing conceptual categories from interview data (Braun & Clarke, 2006).

The research population consisted of academic and administrative employees of Payame Noor University in East Azerbaijan Province who had relevant experience and knowledge regarding intragroup conflict and its management. Participants were selected through purposive sampling based on their professional experience, organizational knowledge, and

familiarity with the research subject. Semi-structured interviews were used as the primary data collection instrument.

The interview protocol was developed according to the research objectives and focused on employees' emotional experiences, individual and organizational factors contributing to intragroup conflict, conflict management strategies, managerial competencies, organizational requirements, and the consequences of effective conflict management.

A total of ten semi-structured interviews were conducted. The interviews were transcribed and repeatedly reviewed to identify meaningful statements and initial codes. The collected data were then analyzed through a thematic analysis process involving the identification of initial codes, development of basic themes, classification into organizing themes, and integration of the themes into an overarching conceptual framework.

Data collection continued until thematic saturation was achieved. After the tenth interview, no substantially new codes or meaningful themes emerged. To enhance the credibility and trustworthiness of the findings, interview transcripts were repeatedly reviewed, extracted codes were compared with the original data, and the process of developing basic and organizing themes was documented.

Findings

The thematic analysis of the ten semi-structured interviews resulted in the identification of six major organizing dimensions and an integrated framework for managing intragroup conflict at Payame Noor University. The findings revealed that intragroup conflict is influenced by interconnected individual, emotional, interpersonal, managerial, and organizational factors.

The first dimension concerned employees' experienced emotions, which included both negative and positive emotional experiences. Negative emotions consisted of anger, anxiety, stress, disappointment, distrust, perceived discrimination and injustice, feelings of exclusion, helplessness, emotional exhaustion, job dissatisfaction, and occupational disengagement. Positive emotions included trust, empathy, hope, motivation, job satisfaction, organizational belonging, psychological safety, calmness, perceived value, responsibility, and cooperation.

The second dimension involved individual and organizational factors contributing to intragroup conflict. Individual factors included personality differences, differences in values and attitudes, inadequate emotional intelligence, weak communication skills, resistance to change, perceptual biases, individual competition, poor emotional regulation, and unrealistic expectations. Organizational factors included role ambiguity, role conflict, centralized decision-making, ineffective communication, resource shortages, unequal distribution of facilities, lack of organizational justice, inappropriate performance evaluation systems, bureaucratic structures, ambiguous regulations, unsuitable leadership styles, and excessive workload.

The third dimension focused on conflict management strategies. The identified strategies included constructive dialogue, negotiation, cooperation, compromise, mediation, emotional intelligence training, effective communication, participative decision-making, constructive feedback, group problem-solving, stress management, and clarification of responsibilities.

The fourth dimension concerned managerial competencies required for effective conflict management. These competencies included emotional self-awareness, self-control, empathy, active listening, justice-oriented behavior, flexibility, ethical decision-making, crisis management, social influence, foresight, and employee empowerment.

The fifth dimension addressed organizational requirements for effective conflict management. These requirements included a supportive organizational culture, organizational justice, transparency, social capital, organizational trust, organizational learning, knowledge management, continuous training, fair reward systems, employee empowerment, and transformational leadership.

The sixth dimension concerned the outcomes of effective conflict management. These outcomes included increased productivity, improved organizational performance, enhanced group cohesion, higher job satisfaction, stronger organizational commitment, reduced emotional exhaustion, improved psychological health, increased creativity, reduced employee turnover, improved service quality, and greater organizational trust.

Discussion and Conclusion

The purpose of this study was to develop an intragroup conflict management model emphasizing employees' experienced emotions at Payame Noor University. The findings indicate that intragroup conflict is not merely a structural or interpersonal phenomenon; rather, it is a multidimensional process shaped by the interaction of individual characteristics, emotional experiences, communication patterns, managerial competencies, and organizational conditions.

One of the most important findings is the central role of employees' emotional experiences in the formation and management of intragroup conflict. Negative emotions, including anger, anxiety, stress, distrust, and perceived injustice, can intensify disagreements and weaken interpersonal relationships. In contrast, positive emotions such as trust, empathy, hope, and psychological safety can facilitate constructive communication and collaborative problem-solving. This finding is consistent with the perspective that emotional experiences are important determinants of employees' attitudes and behaviors in organizational environments.

The findings also highlight the importance of individual and organizational factors in generating conflict. Personality differences, inadequate emotional regulation, weak communication skills, role ambiguity, centralized decision-making, unequal resource distribution, and insufficient organizational justice can contribute to the emergence and escalation of intragroup conflicts. Therefore, conflict management interventions should address both individual competencies and organizational structures rather than relying exclusively on conventional conflict resolution techniques.

Furthermore, managerial competencies constitute an important component of the proposed model. Managers who demonstrate emotional self-awareness, empathy, active listening, fairness, flexibility, and ethical decision-making are better positioned to recognize emotional tensions, understand employees' concerns, and facilitate constructive dialogue. Similarly, organizational requirements such as transparency, supportive leadership, organizational learning, fair reward systems, and employee participation provide the necessary conditions for sustainable conflict management.

The proposed model contributes to the existing literature by positioning employees' experienced emotions at the center of an integrated framework that connects conflict-generating factors, management strategies, managerial competencies, organizational requirements, and organizational outcomes. Its main contribution is the development of a context-specific framework that considers conflict as an emotional, interactive, and organizational process rather than simply a disagreement between individuals.

From a practical perspective, Payame Noor University can benefit from implementing continuous emotional intelligence and communication skills training, establishing transparent mechanisms for conflict reporting and resolution, strengthening participative decision-making, ensuring fair distribution of responsibilities and resources, providing mediation services, and developing supportive organizational policies. Managers should also regularly assess employees' emotional experiences and create psychologically safe environments in which employees can express concerns and differing opinions without fear of negative consequences.

In conclusion, effective management of intragroup conflict requires an integrated and emotion-oriented approach. By simultaneously addressing individual, emotional, managerial, interpersonal, and organizational dimensions, the proposed model can contribute to reducing workplace tensions, strengthening organizational trust and cooperation, improving job satisfaction, enhancing group cohesion, and ultimately improving organizational performance and service quality at Payame Noor University.

K E Y W O R D S

Intragroup Conflict Management; Experienced Emotions; Emotional Intelligence; Organizational Justice; Managerial Competencies; Payame Noor University.

Copyright © 2026, The Authors. Published by Payame Noor University.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال –، شماره –، پیاپی –، – ۱۴۰۵ (---)

https://doi.org/10.30473/ipom.2026.78963.5399

E-ISSN: 2538-600X P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی- اکتشافی»

ارائه مدل مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده در دانشگاه پیام نور

علیرضا احمدی[۱]، داود پایدارفرد[۲*]، نادر بهلولی[۳]، یعقوب علوی متین[۴]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران؛ مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

***نویسنده مسئول:** داود پایدارفرد
رایانامه: paydarfard@iaut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۱۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵ /۰۶/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۴

استناد به این مقاله:
احمدی، علیرضا؛ پایدارفرد، داود؛ بهلولی، نادر و علوی متین، یعقوب (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده در دانشگاه پیام نور. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، –()، –.

چکیده

تعارض درون‌گروهی یکی از پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر سازمانی است که مدیریت نامناسب آن می‌تواند به افزایش تنش و استرس، کاهش رضایت شغلی، تضعیف همکاری و کاهش عملکرد گروهی منجر شود. هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت تعارض درون‌گروهی با تأکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و پس از کدگذاری و تحلیل، در قالب کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. یافته‌ها شش مضمون سازمان‌دهنده شامل هیجانات تجربه‌شده کارکنان، عوامل شکل‌دهنده تعارض درون‌گروهی، راهبردهای مدیریت تعارض، شایستگی‌های مدیر، الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض را نشان داد. هیجانات منفی شامل خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی و احساس بی‌عدالتی و هیجانات مثبت شامل اعتماد، همدلی، امید، انگیزش، رضایت شغلی، احساس تعلق و امنیت روان‌شناختی شناسایی شد. همچنین، ارتباط مؤثر، گفت‌وگو، میانجی‌گری، مشارکت، بازخورد، حل مسئله، آموزش مهارت‌های هیجانی و حمایت مدیریتی از راهبردهای مهم مدیریت تعارض بودند. بر اساس یافته‌ها، مدیریت اثربخش تعارض درون‌گروهی نیازمند رویکردی چندبعدی با توجه همزمان به عوامل فردی، هیجانی، ارتباطی و سازمانی است. مدل پیشنهادی می‌تواند به کاهش تنش، افزایش اعتماد و همکاری، ارتقای رضایت شغلی و بهبود انسجام و عملکرد گروهی در دانشگاه پیام نور کمک کند.

واژه‌های کلیدی

تعارض درون‌گروهی، مدیریت تعارض، هیجانات تجربه‌شده کارکنان، شایستگی مدیر، الزامات سازمانی، دانشگاه پیام نور.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

تعارض درون‌گروهی یکی از مسائل مهم در سازمان‌هایی است که فعالیت آنها بر تعامل مستمر میان کارکنان، مدیران و گروه‌های کاری استوار است. دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند؛ زیرا انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اداری و اجرایی در آنها مستلزم هماهنگی میان افراد و واحدهای مختلف است. تفاوت در ارزش‌ها و نگرش‌ها، ابهام نقش، تفاوت در انتظارات، محدودیت منابع، شیوه توزیع امکانات، کیفیت ارتباطات و سبک مدیریت می‌تواند زمینه شکل‌گیری اختلافات و تعارض‌های درون‌گروهی را فراهم کند . مسئله اساسی در پژوهش حاضر صرفاً «وجود تعارض» نیست، بلکه چگونگی شکل‌گیری، تجربه و مدیریت تعارض درون‌گروهی و نقش هیجانات تجربه‌شده کارکنان در این فرایند است. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که تعارض در محیط کار تنها یک اختلاف شناختی یا وظیفه‌ای نیست و می‌تواند با تجربه هیجاناتی مانند خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی و احساس بی‌عدالتی همراه شود. پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که تعارض رابطه‌ای می‌تواند از طریق بهزیستی عاطفی بر پیامدهای رفتاری کارکنان اثر بگذارد و هوش هیجانی در این رابطه نقش تعدیل‌کننده داشته باشد (چوی و همکاران[1]، ۲۰۲۴).

در میان انواع تعارض، تعارض درون‌گروهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بخش مهمی از فعالیت‌های سازمانی از طریق گروه‌ها و تیم‌های کاری انجام می‌شود. تعارض درون‌گروهی می‌تواند در قالب تعارض وظیفه‌ای، رابطه‌ای و فرایندی بروز کند. تعارض رابطه‌ای، به‌ویژه، می‌تواند موجب کاهش رضایت، افزایش تنش و تضعیف همکاری میان اعضای گروه شود (ددرو و وینگارت[2]، ۲۰۰۳؛ جن[3]، ۱۹۹۵). ازاین‌رو، مدیریت تعارض درون‌گروهی باید فراتر از تمرکز صرف بر اختلافات آشکار باشد و عوامل روان‌شناختی و هیجانی همراه تعارض را نیز مورد توجه قرار دهد.

یکی از ابعاد کمتر مورد توجه در برخی مدل‌های مدیریت تعارض، هیجانات تجربه‌شده کارکنان است. کارکنان هنگام مواجهه با تعارض ممکن است هیجاناتی مانند خشم، اضطراب، ترس، ناامیدی، بی‌اعتمادی، احساس بی‌عدالتی و فرسودگی را تجربه کنند. در مقابل، وجود اعتماد، همدلی، امید، احساس احترام، امنیت روان‌شناختی و حمایت همکاران می‌تواند زمینه مدیریت سازنده‌تر تعارض را فراهم کند. نظریه رویدادهای عاطفی نیز بر اهمیت رویدادهای محیط کار در شکل‌گیری واکنش‌های عاطفی کارکنان و پیامدهای رفتاری آنان تأکید می‌کند (ویس و کروپانزانو[4]، ۱۹۹۶)

مسئله اصلی پژوهش حاضر از یک خلأ عملی و نظری شکل گرفته است: در محیط دانشگاه پیام نور، تعارض‌های درون‌گروهی می‌توانند در ارتباط با تفاوت دیدگاه‌ها، ابهام نقش، توزیع وظایف و امکانات، شیوه مدیریت، ارتباطات سازمانی و برداشت کارکنان از عدالت شکل بگیرند؛ اما صرف شناسایی عوامل تعارض برای مدیریت اثربخش آن کافی نیست. باید مشخص شود کارکنان در فرایند تعارض چه هیجاناتی را تجربه می‌کنند، این هیجانات چگونه با رفتارهای تعارضی پیوند می‌خورند و مدیران و سازمان از چه سازوکارهایی برای مدیریت این وضعیت برخوردارند.

سازمان‌ها محیط‌هایی اجتماعی و پویا هستند که در آنها افراد با تفاوت‌های فردی، نگرشی، ارزشی، شخصیتی و حرفه‌ای برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر تعامل می‌کنند. این تعاملات، در کنار فراهم کردن زمینه همکاری و هم‌افزایی، می‌توانند موجب شکل‌گیری اختلاف و تعارض نیز شوند. ازاین‌رو، تعارض بخشی اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی محسوب می‌شود و مسئله اساسی سازمان‌ها نه حذف کامل تعارض، بلکه شناخت ماهیت آن و مدیریت اثربخش پیامدهای آن است. مطالعات جدید نیز نشان می‌دهند که مدیریت تعارض همچنان یکی از عوامل مهم در اثربخشی افراد و تیم‌ها محسوب می‌شود و توانمندی‌های هیجانی می‌توانند در این فرایند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند (ماماتا[5]، ۲۰۲۶؛ شارما و همکاران[6]، ۲۰۲۴).

در میان انواع تعارض‌های سازمانی، تعارض درون‌گروهی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بخش قابل توجهی از فعالیت‌های سازمانی در قالب گروه‌ها و تیم‌ها انجام می‌شود. تعارض درون‌گروهی می‌تواند در ارتباط با وظایف، فرایندهای کاری و روابط بین‌فردی شکل گیرد و در صورت تداوم، انسجام گروهی و کیفیت همکاری را تحت تأثیر قرار دهد. یافته‌های پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که اختلاف درباره قواعد، هنجارها و روابط اجتماعی اعضای تیم می‌تواند با پویایی تیم و قابلیت تداوم همکاری اعضا ارتباط داشته باشد (آرنت و همکاران[7]، ۲۰۲۴)

با این حال، تعارض سازمانی صرفاً یک پدیده شناختی یا رفتاری نیست؛ بلکه با تجربه‌های هیجانی کارکنان نیز ارتباط عمیقی دارد. کارکنان در مواجهه با اختلافات کاری ممکن است هیجاناتی مانند خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی و احساس بی‌عدالتی را تجربه کنند. در مقابل، اعتماد، همدلی، امید، احساس تعلق و امنیت روان‌شناختی می‌توانند زمینه تعامل سازنده‌تر را فراهم کنند. پژوهش (برنوزی و همکاران، ۲۰۲۴)، نشان داده است که رفتارهای نامناسب و بی‌احترامی در تعاملات

1. Choi et al
2. De Dreu & Weingart
3. Jehn
4. Weiss & Cropanzano
5. Mamata
6. Sharma et al
7. Arendt et al

کاری می‌تواند با پیامدهای هیجانی نامطلوب و فرسودگی عاطفی کارکنان همراه باشد.

در این میان، هوش هیجانی یکی از سازه‌های مهم برای تبیین نحوه مواجهه کارکنان با تعارض محسوب می‌شود. توانایی شناخت، درک و تنظیم هیجانات خود و دیگران می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در موقعیت‌های تنش‌زا واکنش‌های کنترل‌شده‌تر و سازنده‌تری داشته باشند. مطالعات اخیر نیز بر نقش هوش هیجانی در حل تعارض و ارتقای کیفیت تعاملات کاری تأکید کرده‌اند (شارما و همکاران، ۲۰۲۴).

همچنین، یافته‌های (ایراوان[1]، ۲۰۲۴)، بر ارتباط مثبت میان هوش هیجانی و اثربخشی ادراک‌شده کارکنان در مدیریت تعارض تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که سطوح بالاتر هوش هیجانی با اعتمادبه‌نفس و مهارت بیشتر در مواجهه با اختلافات بین‌فردی همراه بوده است. نتایج پژوهش (نینگ و وانگ[2]، ۲۰۲۴). نیز اهمیت هوش هیجانی را در انتخاب راهبردهای حل تعارض مورد تأکید قرار داده است.

از سوی دیگر، مدیریت تعارض را نمی‌توان جدا از شرایط سازمانی و یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار داد. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی در کنار هوش هیجانی کارکنان می‌تواند به مدیریت سازنده‌تر تعارض‌های وظیفه‌ای، فرایندی و رابطه‌ای کمک کند (ماماتا، ۲۰۲۶).

نقش مدیران و سرپرستان نیز در مدیریت تعارض درون‌گروهی قابل توجه است. مدیران از طریق نحوه برقراری ارتباط، حمایت از کارکنان، میانجی‌گری، ایجاد فرصت گفتگو و فراهم کردن فضای امن برای بیان دیدگاه‌ها می‌توانند از تشدید تعارض جلوگیری کنند. پژوهش (مک‌کارتی[3]، ۲۰۲۵)، با تمرکز بر «حمایت سرپرست از مدیریت تعارض» نشان می‌دهد که نقش سرپرستان در فرایند مدیریت تعارض سازمانی، فراتر از واکنش مستقیم به تعارض بوده و می‌تواند به‌عنوان یک سازوکار حمایتی در مدیریت اختلافات کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

در همین راستا، امنیت روان‌شناختی نیز یکی از شرایط مهم برای مدیریت سازنده تعارض محسوب می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند می‌توانند بدون ترس از پیامدهای منفی، نگرانی‌ها، اشتباهات و دیدگاه‌های متفاوت خود را بیان کنند، امکان گفت‌وگوی سازنده و حل مسئله افزایش می‌یابد. پژوهش‌های جدید، امنیت روان‌شناختی را در سطوح سازمان، تیم و روابط دوطرفه مورد بررسی قرار داده‌اند و بر اهمیت آن برای تعاملات کاری تأکید کرده‌اند. همچنین، مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزشی نشان داده‌اند که ایجاد امنیت روان‌شناختی می‌تواند زمینه بیان آزادانه نگرانی‌ها، پرسش‌ها و ایده‌های جدید را فراهم کند. بعد هیجانی تعارض از این جهت اهمیت دارد که شیوه مدیریت تعارض می‌تواند بر سلامت روانی و هیجانی کارکنان نیز اثرگذار باشد.

پژوهش (ژانگ و همکاران[4]، ۲۰۲۴)، نشان داده است که سبک‌های مختلف مدیریت تعارض با پیامدهای روان‌شناختی کارکنان ارتباط دارند و فرسودگی هیجانی می‌تواند در این ارتباط نقش واسطه‌ای داشته باشد. همچنین، پژوهش (وایمه[5]، ۲۰۲۴)، با بررسی ادبیات موجود بر ارتباط میان هوش هیجانی، توانایی مدیریت تعارض، استرس و فرسودگی شغلی تأکید کرده است.

از منظر سازمانی، توجه به هیجانات کارکنان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا تجربه‌های هیجانی نامطلوب می‌توانند با کاهش رضایت شغلی، افزایش فشار روانی و کاهش کیفیت روابط کاری همراه شوند. در مقابل، هوش هیجانی و فضای کاری مناسب می‌تواند به بهبود رضایت شغلی کمک کند.

یافته‌های پژوهش‌های اخیر درباره هوش هیجانی کارکنان نیز ارتباط آن را با شرایط اقلیمی محیط کار، استرس شغلی و رضایت شغلی مورد توجه قرار داده‌اند. این موضوع در سازمان‌های دانشگاهی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌های دانش‌محور هستند که فعالیت آنها به تعامل مستمر میان مدیران، کارکنان، اعضای هیئت علمی و واحدهای مختلف وابسته است. تفاوت در مسئولیت‌ها، انتظارات، سبک‌های کاری و ادراک افراد از عدالت و حمایت سازمانی می‌تواند زمینه شکل‌گیری تعارض‌های درون‌گروهی را فراهم کند. بنابراین، مدیریت تعارض در دانشگاه نیازمند توجه همزمان به عوامل فردی، ارتباطی، هیجانی و سازمانی است. دانشگاه پیام نور نیز به دلیل گستردگی ساختار سازمانی و ضرورت هماهنگی میان واحدها و سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی، نیازمند سازوکارهای اثربخش برای مدیریت تعارض‌های درون‌گروهی است. در چنین محیطی، توجه به تجربه واقعی کارکنان و هیجاناتی که آنان در مواجهه با تعارض تجربه می‌کنند، می‌تواند شناخت دقیق‌تری از عوامل تشدیدکننده یا کاهش‌دهنده تعارض فراهم آورد .با وجود رشد مطالعات مرتبط با هوش هیجانی و مدیریت تعارض، مرور پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که هنوز نیاز به مطالعاتی وجود دارد که این دو حوزه را در یک چارچوب منسجم و در بستر واقعی سازمانی بررسی کنند. مرور نظام‌مند و تحلیل کتاب‌سنجی (ماماتا، ۲۰۲۶)، نیز نشان می‌دهد که ادبیات مربوط به هوش هیجانی و مدیریت تعارض در حال گسترش است و بررسی یکپارچه این دو حوزه همچنان ظرفیت توسعه دارد.

1. Irawan
2. Ning & Wang
3. McCarthy
4. Zhang
5. Woime

ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر تجربه کارکنان دانشگاه پیام نور و با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، درصدد است ابعاد مختلف تعارض درون‌گروهی و هیجانات تجربه‌شده کارکنان را شناسایی و در قالب یک مدل منسجم سازمان‌دهی کند. در این راستا، عواملی همچون هیجانات مثبت و منفی، عوامل فردی و سازمانی شکل‌دهنده تعارض، راهبردهای مدیریت تعارض، شایستگی‌های مدیر، الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض مورد توجه قرار گرفته‌اند. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تلاش برای پیوند دادن این ابعاد و ارائه یک مدل بومی برای مدیریت تعارض درون‌گروهی با تأکید بر تجربه هیجانی کارکنان در دانشگاه پیام نور است.

در پژوهش حاضر، این مسئله بر اساس شواهد حاصل از ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با افراد دارای تجربه و شناخت مرتبط با موضوع در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بررسی شد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که در تجربه مشارکت‌کنندگان، عواملی مانند عصبانیت از تصمیم مدیر، نگرانی نسبت به آینده شغلی، فشار کاری، احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتمادی، احساس تبعیض و بی‌عدالتی، خستگی روانی و بی‌انگیزگی در تجربه تعارض نقش دارند. در مقابل، اعتماد به مدیر، حمایت همکاران، امید به پیشرفت، احساس احترام، مشارکت و انگیزه خدمت نیز به‌عنوان تجربه‌های مثبت مطرح شدند. علاوه بر این، یافته‌های کیفی نشان دادند که عوامل ایجادکننده تعارض را می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی کرد.

تفاوت شخصیت، ارزش‌ها و نگرش‌ها، ضعف هوش هیجانی، ضعف مهارت ارتباطی، مقاومت در برابر تغییر، سوگیری ادراکی، رقابت فردی و ضعف در کنترل هیجان در سطح فردی قرار گرفتند. در سطح سازمانی نیز ابهام نقش، تعارض نقش، تمرکزگرایی، ضعف ارتباطات، کمبود منابع، توزیع نابرابر امکانات، نبود عدالت سازمانی، نظام ارزیابی نامناسب، قوانین مبهم، سبک رهبری نامناسب و فشار کاری شناسایی شدند.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت تعارض درون‌گروهی در دانشگاه پیام نور چگونه می‌تواند با تأکید بر هیجانات تجربه‌شده کارکنان و با در نظر گرفتن عوامل فردی، ارتباطی، مدیریتی و سازمانی، به کاهش پیامدهای منفی تعارض و تقویت همکاری، رضایت، انسجام و عملکرد منجر شود؟ نقش پژوهش حاضر در حل این مسئله، ارائه مدلی یکپارچه است که در آن تعارض صرفاً به‌عنوان یک اختلاف بین افراد دیده نمی‌شود، بلکه به‌عنوان فرایندی در نظر گرفته می‌شود که عوامل فردی و سازمانی بر آن اثر می‌گذارند، تجربه‌های هیجانی کارکنان را شکل می‌دهند و در ادامه، از طریق شایستگی‌های مدیر، راهبردهای مدیریت تعارض و الزامات سازمانی قابل مدیریت است.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت تعارض

روندی است که در آن برای حل مشکلات، تلاش می‌شود؛ تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت را به حداکثر برسد .مدیریت تعارض، روش‌هایی است که افراد با اختلاف نظرها، برخورد و آن‌ها را مدیریت می‌کنند (پورقدیری و شفیع‌پور مطلق، ۱۴۰۰).

مدیریت تعارض سازمانی

مدیریت تعارض مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند برای شناسایی، کنترل، کاهش پیامدهای منفی و هدایت تعارض به سمت نتایج سازنده است. انتخاب راهبرد مناسب باید متناسب با نوع تعارض، شدت آن، روابط میان طرفین، شرایط سازمان و پیامدهای احتمالی آن صورت گیرد .راهبردهایی همچون گفت‌وگوی سازنده، همکاری، مذاکره، مصالحه، میانجی‌گری، حل مسئله، بازخورد و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانند در مدیریت تعارض مورد استفاده قرار گیرند. مطالعات جدید نشان می‌دهند که هوش هیجانی بر انتخاب و اثربخشی راهبردهای حل تعارض اثرگذار است (شمبی و ترسکا، ۲۰۲۴).

تعارض سازمانی و تعارض درون‌گروهی

تعارض سازمانی یکی از پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر در محیط‌های کاری است که در نتیجه تفاوت در اهداف، منافع، ادراکات، ارزش‌ها، نیازها و شیوه‌های انجام وظایف میان افراد یا گروه‌ها شکل می‌گیرد. در رویکردهای نوین مدیریت، تعارض لزوماً پدیده‌ای منفی تلقی نمی‌شود، بلکه پیامد آن به نحوه شکل‌گیری، شدت، نوع و چگونگی مدیریت آن وابسته است. از این منظر، مسئله اساسی سازمان‌ها حذف کامل تعارض نیست، بلکه تشخیص و مدیریت اثربخش آن است (رحیم، ۲۰۰۲)، تعارض درون‌گروهی به اختلافاتی اشاره دارد که میان اعضای یک گروه کاری شکل می‌گیرد (جن، ۱۹۹۵).

تعارض درون‌گروهی را پدیده‌ای چندبعدی می‌دانند و میان تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای و تعارض فرایندی تمایز قائل می‌شود. تعارض وظیفه‌ای به اختلاف درباره محتوای کار و وظایف، تعارض رابطه‌ای به اختلافات شخصی و بین‌فردی و تعارض فرایندی به اختلاف درباره نحوه انجام وظایف و تخصیص مسئولیت‌ها مربوط می‌شود. در محیط‌های دانشگاهی، تعامل مستمر میان کارکنان، مدیران و واحدهای مختلف، وابستگی متقابل در انجام

فعالیت‌ها و تفاوت در مسئولیت‌ها می‌تواند زمینه بروز انـواع تعـارض درون‌گروهی را فراهم کند. در صورتی که تعارض‌های موجود به‌موقع شناسایی و مدیریت نشوند، ممکن است به کاهش همکاری، رضایت شغلی، انسجام گروهی و عملکرد منجر شـوند.فراتحلیل نیـز نشـان داده است که به‌ویژه تعارض رابطه‌ای با کاهش رضایت اعضای تـیم و عملکرد تیمی ارتباط دارد (ددرو و وینگارت ، ۲۰۰۳).

هیجانات تجربه‌شده کارکنان

انجمن روانشناسی آمریکا «هیجان» را به صورت زیر تعریـف کـرده است: الگوی پیچیده ای از واکنش‌هـا، شـامل رفتارهـای مـرتبط بـا تجربه و عناصر فیزیولوژیکی، که از طریق آنها یک فرد رفتار می‌کند. (جک و همکاران، ۲۰۱۴)[1].

در جریان تعارض یکی از محورهای اساسی مـدل پـژوهش حاضـر، هیجانات تجربه‌شده کارکنان اسـت. تعـارض سـازمانی صـرفاً یـک اختلاف شناختی یا رفتاری نیست، بلکه با واکنش‌های هیجانی افـراد نیز همراه است. کارکنان در مواجهه با تعارض ممکـن اسـت خشـم، اضـطراب، اسـترس، ناامیـدی، بی‌اعتمـادی، احسـاس تبعـیض یـا بی‌عدالتی را تجربه کننـد. در مقابـل، وجـود اعتمـاد، همـدلی، امیـد، احسـاس تعلـق، انگیـزش و امنیـت روان‌شـناختی می‌توانـد زمینـه واکنش‌های سازنده‌تر به اختلافات را فراهم کند (ژانـگ و همکـاران، ۲۰۲۴).

هوش هیجانی و مدیریت تعارض

هوش هیجانی از مهم‌ترین سازه‌های مرتبط با مـدیریت تعـارض در محیط کار است. این مفهوم به توانایی فرد در شناخت، درک، ارزیابی و تنظیم هیجانات خـود و دیگـران و اسـتفاده مناسـب از اطلاعـات هیجانی در تعاملات اشاره دارد.

پژوهش (ایروان، ۲۰۲۴)، نشان داده است که هوش هیجانی بـا اثربخشـی ادراک‌شـده در مـدیریت تعـارض رابطـه مثبـت دارد و خودآگاهی و همدلی از مؤلفه‌های مهـم در اثربخشـی حـل تعـارض هستند. همچنین، مشارکت‌کنندگانی کـه آمـوزش هـوش هیجـانی دریافت کرده‌اند، اثربخشـی بیشـتری در مـدیریت تعـارض گـزارش کرده‌اند (شارما و همکاران، ۲۰۲۴). نیز بر نقـش هـوش هیجـانی در هدایت هیجانات و حرکت بـه سـمت حـل سـازنده تعـارض تأکیـد کرده‌اند. از این منظر، هوش هیجانی می‌توانـد یکـی از ظرفیت‌هـای فردی مهم برای جلوگیری از تبدیل اختلافات کاری به تعارض‌هـای مخرب باشد.

امنیت روان‌شناختی در محیط کار

امنیت روان‌شناختی به ادراک کارکنان از امن بودن محیط برای بیان دیدگاه‌ها، طرح نگرانی‌ها، پذیرش اشتباهات و مطرح کـردن نظـرات متفاوت بدون ترس از پیامدهای منفی اشاره دارد. پژوهش نشان داده است که امنیت روان‌شناختی را می‌توان در سه سطح سازمانی، تیمی و رابطه دوطرفه مورد توجه قرار داد. این یافته برای پـژوهش حاضـر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا تعارض درون‌گروهی نیز در تعـاملات میـان افراد و در بستر گروه و سـازمان شـکل می‌گیـرد (نینـگ و وانـگ[2]، ۲۰۲۴).

پیامدهای مدیریت اثربخش

تعارض مدیریت اثربخش تعارض می‌تواند پیامدهایی در سـه سـطح فردی، گروهـی و سـازمانی ایجـاد کنـد. در سـطح فـردی، کـاهش استرس و فرسودگی هیجانی و افـزایش رضـایت شـغلی؛ در سـطح گروهی، افزایش اعتماد، همکـاری، همـدلی و انسـجام؛ و در سـطح سازمانی، بهبود عملکرد، یادگیری و اثربخشی سـازمانی از پیامـدهای احتمالی مدیریت مناسب تعارض هستند .در مقابل، مدیریت نامناسب تعارض می‌تواند به تشدید هیجانات منفی و پیامـدهای روان‌شـناختی نامطلوب منجر شود. یافته‌ها نیز ارتباط میان سبک مدیریت تعارض و پیامدهای روان‌شناختی کارکنـان را بـا توجـه بـه نقـش فرسـودگی هیجانی نشان می‌دهد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

پیشینه‌های پژوهش

بهمنی و صالحی (۱۴۰۵)، در پژوهشی بـا عنـوان «طراحـی الگـوی مدیریت مطلوب تعارض در شـبکه بـانکی کشـور» بـه شناسـایی و طراحی مؤلفه‌های مدیریت مطلوب تعـارض در نظـام بـانکی ایـران پرداختند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسـی، کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. جامعه پژوهش شامل اسـتادان دانشگاه، مدیران و کارشناسان حوزه بانکی بود که با اسـتفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی، ۱۵ نفر از متخصصان برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه بـا خبرگـان و تحلیل مقالات علمی و پژوهشی داخلی و خارجی گـردآوری شـدند. یافته‌های پژوهش به شناسایی ۶۸ کد اولیه، ۳۸ مضـمون پایـه و ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده منجر شد. نتایج نشان داد که مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی مستلزم توجه به مؤلفه‌هایی همچون مدیریت شفاف و مسئولانه، تصمیم‌گیری مشارکتی، عدالت سـازمانی، توسـعه منابع انسانی، راهبردهای نظام‌مند مدیریت تعارض، رهبری اخلاقـی، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، تعهـد فرهنگـی و اخلاقـی و تقویـت تعاملات مثبت میان کارکنان است. نتایج ایـن پـژوهش بـر اهمیـت

1. Jack et al

2. Ning & Wang

عوامـل سـاختاری، مـدیریتی و ارتبـاطی در مـدیریت اثـربخش تعارض‌های سازمانی تأکید دارد.

سیاه‌بیدی کرمانشاهی (۱۴۰۲)، در پژوهشی بـا عنـوان «مبـانی فقهی مدیریت تعارض منافع» بـه بررسـی مبـانی و الزامـات فقهـی مدیریت تعارض منـافع پرداخـت. در ایـن پـژوهش، تعـارض منـافع وضعیتی تلقی شده است که در آن فرد میان منافع شخصـی خـود و منافعی که مسئولیت حفظ و صـیانت از آن‌هـا را بـر عهـده دارد، بـا تعارض مواجه می‌شود. نویسنده با تأکید بر وجود چنین موقعیت‌هـایی در حوزه‌هـای مختلـف روابـط حقـوقی، بـه پیامـدهای ناشـی از مدیریت‌نشدن آن‌هـا، بـه‌ویژه شـکل‌گیری فسـاد و تضـییع حقـوق عمـومی، پرداختـه اسـت. نتـایج پـژوهش بـر ضـرورت شناسـایی موقعیت‌های تعارض منافع از سـوی حاکمیـت و تـدوین مقـررات و سازوکارهای مناسب برای پیشگیری از مفاسد یـا جبـران پیامـدهای آن‌ها تأکید دارد.

نوری و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به بررسـی اثربخشـی آموزش مدیریت تعارض بر رضایت شغلی و اشتیاق شغلی معلمان دوره متوسطه دوم استان خراسان شمالی پرداختند. جامعه آمـاری پژوهش شامل کلیه معلمان دوره متوسطه دوم استان بود کـه بـر اسـاس ملاک‌هـای ورود بـه پـژوهش، ۵۰ نفـر بـه‌عنوان نمونـه انتخاب و بـه صـورت تصـادفی در دو گـروه آزمـایش و کنتـرل، هرکدام شامل ۲۵ نفر، جایگزین شدند. برای گـردآوری داده‌هـا از پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سـوتا و پرسشـنامه اشـتیاق شـغلی شافلی و سالانووا استفاده شد.

نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه در مرحله پس‌آزمـون نشـان داد که آموزش مدیریت تعارض تأثیر معناداری بر افزایش اشتیاق شـغلی معلمان دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، توانایی مـدیریت تعـارض می‌تواند با کاهش فشارهای روانی ناشـی از ابهـام و تعـارض نقـش، زمینه ارتقای رضایت شغلی و اشتیاق شغلی معلمان را فراهم آورد.

کیخـا (۱۴۰۲)، در پژوهشـی بـا عنـوان «مـدیریت تعـارض در سازمان‌های رسـانه‌ای: بررسـی کتابخانـه‌های عمـومی در منـاطق سنّی‌مذهب بلوچستان ایران» به بررسی راهبردهای مدیریت تعارض در کتابخانـه‌های عمـومی پرداخـت. ایـن پـژوهش از نظـر هـدف، کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشـافی بـود. در بخـش کیفـی، منشور اخلاق حرفه‌ای نهاد کتابخانـه‌های عمـومی کشـور بـه‌عنوان جامعه پژوهش انتخاب و داده‌ها با استفاده از روش تحلیـل محتـوا و نرم‌افزارهای مکس‌کیودا و ایکس‌مایند کدگذاری و تحلیل شدند.

در بخش کمـی نیـز کتابـداران کتابخانـه‌های عمـومی اسـتان سیستان و بلوچستان به تعداد ۸۰ نفر جامعه آماری را تشـکیل دادنـد که پس از برآورد واریـانس، ۶۶ نفـر بـا روش نمونـه‌گیری تصـادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد کـه توجـه به راهبردهـای اخـلاق حرفـه‌ای و مهارت‌هـای سـواد رسـانه‌ای در برنامه‌های مدیریتی سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانـد زمینـه تـرویج و ارتقای راهبردهای مدیریت تعـارض را فـراهم کنـد و کارکنـان را در انتخاب شیوه‌های ارتباطی مناسب و ارائه خـدمات مطلـوب‌تر یـاری رساند .همچنین، نوآوری، تحول سازنده و تحقق اهداف مـدیریتی از مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری این راهبردها محسوب می‌شوند.

احمدی بالادهی و ذلیکـانی (۱۴۰۰)، در پژوهشـی بـه بررسـی رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهـای مـدیریت تعـارض مـدیران ستاد فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی پرداختند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصـیفی از نـوع همبسـتگی بود .جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران ستاد فرمانـدهی انتظـامی استان خراسان شمالی تشکیل دادند که بر اساس فرمول کوکران، ۸۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد مهارت‌های ارتباطی کوئین‌دام (۲۰۰۴) و پرسشنامه مدیریت تعارض رابینز (۱۹۹۴)، گردآوری شدند. نتایج آزمـون فریـدمن نشـان داد که راهبرد اجتناب با میانگین رتبه‌ای ۲/۶۳ در اولویت نخست قرار دارد .همچنین، راهبـرد رقابـت بـا میـانگین رتبـه‌ای ۲/۱۸، راهبـرد همکاری و مصالحه با میانگین رتبـه‌ای ۱/۹۶ و راهبـرد اجتنـاب بـا میانگین رتبه‌ای ۱/۸۶ گزارش شده است. یافته‌های پژوهش حـاکی از آن بود که ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند در کـاهش تعارضات مدیریتی و بهبود روابـط سـازمانی در مجموعـه فرمانـدهی انتظامی مؤثر باشد.

سیفعلی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی بـا عنـوان «بازنمـایی سبک‌های مدیریت و راهبردهای حل تعـارض در قـرآن کـریم» بـه بررسی ابعاد تعارض در تعـاملات اجتمـاعی و شناسـایی راهبردهـای قرآنی مدیریت و حل آن پرداختند. این پژوهش بـا اسـتفاده از روش تحلیل محتوا و با استناد به آیات قرآن کریم انجام شد. نتایج پژوهش ضمن تبیین مراحل شکل‌گیری و تحول تعارض در روابط انسانی، به شناسایی سبک‌های مدیریت تعارض و ارائه راهبردهای قرآنی بـرای حل تعارضات ارتباطی منجر شد. یافته‌ها نشان داد کـه قـرآن کـریم تعارض در روابط انسانی را به‌عنوان پدیده‌ای طبیعی و اجتناب‌ناپـذیر، ناشی از تفاوت‌هـای ذاتـی انسـان‌ها، بـه رسـمیت می‌شناسـد و بـر ضرورت مدیریت صحیح آن تأکید دارد.

حاتمی (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان «ارائه رویکردی نـوین در ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض» به بررسی جایگاه ارتباطـات در عملکرد و پویایی سـازمان‌ها پرداخـت. در ایـن پـژوهش، ارتباطـات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و تعالی انسانی و نیز عـاملی اساسی در شکل‌گیری، استمرار و موفقیـت سـازمان‌ها معرفـی شـده است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که ارتباطـات اثـربخش از الزامـات اساسی انجام فعالیت‌های سازمانی و ارتقای توانمندی کارکنان است.

در مقابل، ضعف در ارتباطات میان کارکنان می‌تواند موجب کاهش انگیزه، تضعیف توانایی‌های حرفه‌ای و اختلال در اجرای وظایف سازمانی شود. بر این اساس، توسعه ارتباطات سازمانی مؤثر می‌تواند زمینه مدیریت بهتر تعارضات و حفظ پویایی سازمان را فراهم آورد.

دوونگ و لا[1] (۲۰۲۶)، در پژوهشی با عنوان «بررسی سبک‌های مدیریت تعارض، تعارضات ارتباطی و عملکرد تیمی در صنعت ارتباطات و رسانه ویتنام» به بررسی رابطه میان سبک‌های مدیریت تعارض، تعارضات بین‌فردی و عملکرد تیمی پرداختند .این پژوهش با تکیه بر نظریه اقتضایی مدیریت تعارض و نظریه تعارض درون‌گروهی انجام شد. جامعه پژوهش را کارکنان صنعت ارتباطات و رسانه ویتنام تشکیل می‌دادند که از میان ۳۵۰ نفر، تعداد ۳۰۳ پرسشنامه معتبر گردآوری و تحلیل شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و در دسترس انجام گرفت و داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس[2] تحلیل شدند.

در این پژوهش پنج سبک اصلی مدیریت تعارض شامل یکپارچه‌سازی، سلطه‌گری، مصالحه، اجتناب و الزام مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که سبک‌های یکپارچه‌سازی، مصالحه و الزام موجب کاهش تعارضات ارتباطی درون تیمی می‌شوند؛ درحالی‌که سبک‌های سلطه‌گری و اجتناب به افزایش تعارضات ارتباطی منجر می‌شوند. همچنین، تعارضات ارتباطی تأثیر منفی بر عملکرد تیمی دارند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که انتخاب راهبرد مناسب مدیریت تعارض، به‌ویژه راهبردهای مبتنی بر همکاری، مصالحه و تعامل سازنده، نقش مهمی در کاهش تنش‌های بین‌فردی و ارتقای عملکرد گروهی دارد.

بیلانچینی[3] (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی تأثیر تابع آغاز تعارض بر شکل‌گیری و پایداری الگوهای تکاملی قدرت میان گروه‌ها پرداختند. این پژوهش با رویکردی تکاملی، رابطه میان قدرت گروه‌ها و احتمال آغاز تعارض از سوی آن‌ها را بررسی کرده و تأثیر این رابطه را بر توزیع بلندمدت قدرت میان گروه‌ها مورد توجه قرار داده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که شکل‌گیری هژمونی و توازن قوا در میان گروه‌ها به الگوی آغاز تعارض وابسته است؛ به‌گونه‌ای که اگر گروه‌های قدرتمند احتمال بیشتری برای آغاز تعارض علیه گروه‌های ضعیف‌تر داشته باشند، احتمال شکل‌گیری هژمونی بلندمدت افزایش می‌یابد. در مقابل، چنانچه گروه‌های ضعیف‌تر بیشتر آغازگر تعارض باشند، شرایط برای شکل‌گیری توازن قوا فراهم می‌شود. نتایج این پژوهش بر نقش رفتارهای تعارض‌آمیز و الگوهای قدرت در تعیین ساختار روابط بلندمدت میان گروه‌ها تأکید دارد.

کوری ال و همکاران[4] (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تجربه روان‌شناختی تعارض درون‌گروهی پرداختند. نویسندگان با اشاره به اینکه بخش قابل‌توجهی از مطالعات تجربی تعارض گروهی بر ویژگی‌ها و عملکرد گروه به‌عنوان یک کل متمرکز بوده‌اند، بر ضرورت توجه به تجربه فردی اعضا در جریان تعارض تأکید کردند.

در این پژوهش، تعارض نه‌تنها از منظر ساختار و پیامدهای گروهی، بلکه از نظر چگونگی ادراک، تفسیر و تجربه عاطفی آن از سوی افراد مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌ها و مباحث پژوهش نشان می‌دهد که شناخت ابعاد روان‌شناختی تعارض مستلزم بررسی تفاوت‌های فردی در نحوه معنابخشی و واکنش عاطفی اعضای گروه به موقعیت‌های تعارض‌آمیز است. این رویکرد می‌تواند درک جامع‌تری از فرایند شکل‌گیری و مدیریت تعارض در گروه‌های سازمانی فراهم آورد.

پاُل ای آگوستی و همکاران[5] (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تفاوت‌های جنسیتی میان هیجانات تجربه‌شده و هیجانات شناسایی‌شده افراد در فضاهای شهری، با استفاده از تغییرات ضربان قلب، پرداختند. نویسندگان با اشاره به محدودیت روش‌های متداول ارزیابی تجربه افراد از فضاهای شهری، به‌ویژه اتکای آن‌ها به خاطرات و برداشت‌های پس از وقوع رویداد، از رویکردی مبتنی بر سنجش فیزیولوژیک برای بررسی هیجانات افراد استفاده کردند.

هدف اصلی پژوهش، مقایسه هیجانات تجربه‌شده افراد در محیط شهری با هیجاناتی بود که پس از مواجهه با محیط شناسایی و گزارش می‌کردند. نتایج نشان داد که میان هیجانات تجربه‌شده در لحظه و هیجانات شناسایی شده پس از رویداد تفاوت‌هایی وجود دارد .همچنین، تفاوت‌های معناداری در ادراک و تجربه فضاهای شهری بر اساس جنسیت مشاهده شد. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت توجه به ابعاد روان‌شناختی و هیجانی در تحلیل تعاملات افراد با محیط تأکید دارد.

کروگر، و همکاران[6] (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «سایه تعارض :چگونه تعارض گذشته بر همکاری گروهی و استفاده از تنبیه تأثیر می‌گذارد» به بررسی پیامدهای بلندمدت تعارض میان‌گروهی بر همکاری و رفتارهای تنبیهی اعضای گروه پرداختند. این پژوهش با استفاده از یک طرح آزمایشی و طراحی بازی تعارض مکرر میان گروه‌های چهار نفر انجام شد. در این بازی، دو نفر در نقش مهاجم و دو نفر در نقش مدافع قرار گرفتند و مهاجمان امکان سرمایه‌گذاری منابع برای تخریب منابع مدافعان را داشتند. پس از مرحله تعارض، مشارکت‌کنندگان در یک بازی مکرر کالاهای عمومی با امکان تنبیه همتایان شرکت کردند تا میزان همکاری و واکنش آن‌ها به رفتار

1. Duong & La
2. AMOS
3. Bilancini et al
4. Krueger et al
5. Paül i Agustí et al
6. Gross et al

سایر اعضای گروه بررسی شود. نتایج نشان داد که تجربه قبلی تعارض میان‌گروهی، به‌طور کلی، موجب کاهش معنادار همکاری گروهی در مقایسه با گروه کنترل نشد؛ با این حال، افرادی که پیش‌تر درگیر تعارض شده بودند، در مرحله بعدی کمتر به تنبیه افراد سواری‌گیرنده) افرادی که از منافع جمعی بهره می‌برند، بدون آنکه سهم متناسبی در تأمین آن داشته باشند (اقدام کردند و نسبت به تنبیه مهاجمان قبلی نیز واکنش معناداری نشان ندادند. این یافته‌ها بیانگر آن است که تجربه تعارض گذشته می‌تواند الگوهای همکاری و واکنش‌های تنبیهی افراد را در تعاملات گروهی بعدی تحت تأثیر قرار دهد.

ورونوا و همکاران[1] (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی کنترل گروهی در شرایط تعارض با استفاده از روش تهدیدهای محلی، مقابله با تهدید و مدل رهبر ازدحام[2] پرداختند .در این پژوهش، رویکردی برای کنترل رفتار گروهی بر اساس تلفیق نظریه بازی‌های ائتلافی، اصول تهدید و مقابله با تهدید و مدل رهبر ازدحام ارائه شده است. همچنین، با اصلاح اصول ویزبورد–ژوکوفسکی، شرایط کافی برای شکل‌گیری تهدیدهای محلی و دستیابی به تعادل مبتنی بر مقابله با تهدید تبیین شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رویکرد پیشنهادی امکان مدل‌سازی و هدایت رفتار جمعی اجزای شبکه‌های هوایی بدون سرنشین (FANET) را از طریق شکل‌دهی ائتلاف‌ها و تغییر پیکربندی گروه فراهم می‌کند .این پژوهش از منظر مدیریت تعارض، بر اهمیت سازوکارهای کنترل گروهی، تعاملات راهبردی و مقابله با تهدید در حفظ تعادل و تنظیم رفتار جمعی تأکید دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش هیجانات در مدیریت تعارض با مطالعاتی که بر نقش هوش هیجانی در مدیریت اختلاف تأکید کرده‌اند همسو است. در پژوهش حاضر نیز ضعف کنترل هیجانات، خشم، اضطراب و بی‌اعتمادی از عوامل مؤثر بر تشدید تجربه تعارض شناسایی شدند .از سوی دیگر، یافته مربوط به امنیت روان‌شناختی با مطالعات جدید این حوزه همخوان است. امنیت روان‌شناختی می‌تواند شرایطی ایجاد کند که کارکنان بتوانند دیدگاه‌های متفاوت خود را بدون ترس از پیامدهای منفی بیان کنند. این موضوع برای مدیریت تعارض درون‌گروهی اهمیت زیادی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش درباره پیامدهای روان‌شناختی تعارض نشان می‌دهد که مدیریت نامناسب اختلاف می‌تواند با استرس، نارضایتی، فرسودگی و کاهش انگیزش همراه شود؛ در مقابل، مدیریت سازنده می‌تواند به افزایش اعتماد، رضایت، انسجام و همکاری کمک کند.

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در ارائه یک مدل یکپارچه و بومی مدیریت تعارض درون‌گروهی با تأکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در محیط دانشگاه پیام نور است. برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که تعارض سازمانی را عمدتاً از منظر ساختاری، ارتباطی، سبک‌های مدیریت تعارض یا عملکرد تیم بررسی کرده‌اند، پژوهش حاضر هیجانات تجربه‌شده کارکنان را به‌عنوان یکی از محورهای اساسی فرایند شکل‌گیری و مدیریت تعارض در نظر گرفته و ارتباط آن را با عوامل فردی، گروهی و سازمانی در یک چارچوب منسجم قرار داده است.

نوآوری پژوهش حاضر در پنج سطح قابل بیان است :اول، نوآوری مفهومی: قرار دادن هیجانات تجربه‌شده کارکنان در مرکز مدل مدیریت تعارض درون‌گروهی. دوم، نوآوری مدلی: ترکیب عوامل شکل‌دهنده تعارض، هیجانات، راهبردهای مدیریت تعارض، شایستگی مدیر، الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت تعارض در یک مدل یکپارچه. سوم، نوآوری روش‌شناختی: استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی؛ به‌گونه‌ای که مدل ابتدا از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها استخراج و سپس در مرحله کمی آزمون می‌شود. چهارم، نوآوری کاربردی: تبدیل یافته‌های هیجانی و سازمانی به مؤلفه‌هایی قابل استفاده برای آموزش مدیران، طراحی سازوکارهای حل تعارض و بهبود روابط کاری. پنجم، نوآوری بومی: ارائه مدل متناسب با شرایط کارکنان و ساختار سازمانی دانشگاه پیام نور. بنابراین، دانش جدید تولیدشده توسط این رساله را می‌توان چنین خلاصه کرد: مدیریت مؤثر تعارض درون‌گروهی زمانی تحقق می‌یابد که تعارض نه صرفاً به‌عنوان یک اختلاف کاری، بلکه به‌عنوان یک فرایند هیجانی ـ تعاملی ـ سازمانی در نظر گرفته شود؛ فرایندی که از عوامل ایجادکننده تعارض آغاز می‌شود، از طریق هیجانات تجربه‌شده کارکنان و ظرفیت‌های مدیریتی و سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و در نهایت بر اعتماد، همکاری، رضایت، سلامت روانی و عملکرد گروه اثر می‌گذارد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون[3] انجام شده است. تحلیل مضمون روشی انعطاف‌پذیر برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده‌های کیفی است و امکان سازمان‌دهی نظام‌مند داده‌های حاصل از مصاحبه را فراهم می‌کند (براون و کلارک[4]، ۲۰۰۶).

1. Voronova
2. Swarm-Leader
3. Thematic Analysis
4. Braun & Clarke

جامعه و مشارکت‌کنندگان پژوهش جامعه پژوهش شامل افراد دارای تجربه و شناخت مرتبط با مدیریت تعارض درون‌گروهی و هیجانات تجربه‌شده کارکنان علمی و اداری در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تجربه، دانش و آگاهی مرتبط با موضوع پژوهش و توانایی ارائه اطلاعات عمیق و مرتبط با سؤالات پژوهش بود .فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع داده‌ها مضمون ادامه یافت. در این پژوهش، پس از انجام ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته، داده‌های جدید مضمون یا کد معنادار جدیدی به مجموعه مضامین قبلی اضافه نکرد و در نتیجه، فرایند مصاحبه در مصاحبه دهم متوقف شد. در ادبیات روش‌شناسی جدید نیز تأکید شده است که اشباع زمانی حاصل می‌شود که ادامه گردآوری داده‌ها، اطلاعات، کدها یا مضامین جدید معناداری به یافته‌های پژوهش اضافه نکند(نعیم و همکاران، ۲۰۲۴).

ابزار گردآوری داده‌ها ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و محورهای مرتبط با تعارض درون‌گروهی، هیجانات تجربه‌شده کارکنان، عوامل شکل‌دهنده تعارض، راهبردهای مدیریت تعارض، شایستگی‌های مدیران، الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض طراحی شد. مصاحبه‌ها پس از انجام، به‌صورت کامل پیاده‌سازی و متن حاصل برای تحلیل کیفی آماده شد.

جدول ۱. پاسخ مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Respondents' Answers

مصاحبه شونده	علل پرداختن به موضوع	شاخص‌ها	بستر و زمینه حاکم	راهبردها/ راهکارها	نتایج و پیامدها	پیشنهادها
فرد ۱	وجود اختلافات مکرر بین اعضای گروه، نیاز به بهبود همکاری و کاهش تنش	توانایی حل مسئله، مدیریت هیجانات، تعامل مثبت، شفافیت	فرهنگ سازمانی، ساختار سلسله‌مراتبی، فشار کاری	آموزش مهارت‌های حل تعارض، جلسات گروهی، ایجاد فضای اعتماد	افزایش رضایت شغلی، کاهش تنش، بهبود کارایی تیم	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای مدیران و کارکنان
فرد ۲	نارضایتی کارکنان و کاهش انگیزه کاری	توجه به هیجانات، احترام متقابل، تقسیم عادلانه وظایف	روابط صمیمانه بین همکاران، سیاست‌های حمایتی	تعیین قوانین روشن، ایجاد کانال ارتباطی باز	همکاری بهتر، کاهش تعارضات، انگیزه بیشتر	پیاده‌سازی سیستم بازخورد و تشویق کارکنان
فرد ۳	تأثیر هیجانات منفی در عملکرد تیم	مدیریت استرس، هماهنگی تیمی، توانایی ارتباط مؤثر	جو اعتماد، پشتیبانی مدیریت	میانجی‌گری، جلسات تیم‌سازی، تشویق مشارکت	کاهش غیبت و ترک کار، افزایش بهره‌وری	طراحی برنامه‌های انگیزشی و حمایت روان‌شناختی
فرد ۴	تجربه تعارضات شدید در پروژه‌های گروهی	حل مسئله جمعی، همدلی، شفاف‌سازی انتظارات	فرهنگ همدلی، ارزش‌های گروهی	آموزش مهارت‌های ارتباطی، ایجاد فرصت تبادل نظر	همگرایی اعضا، تصمیم‌گیری سریع‌تر، افزایش رضایت	مستندسازی تعارضات و ارائه راهکارهای تجربی
فرد ۵	مشکلات ارتباطی میان اعضای گروه	مدیریت احساسات، انعطاف‌پذیری، رعایت انصاف	وجود فشار زمانی و حجم کاری بالا	جلسات منظم، روش حل تعارض ساختاری، مشاوره	کاهش تعارضات، افزایش کارایی، افزایش روحیه	تشکیل تیم‌های کوچکتر برای کاهش تنش
فرد ۶	اختلافات شخصی و تفاوت سبک کاری	خودآگاهی هیجانی، مهارت‌های بین فردی، همدلی	ساختار سلسله‌مراتبی و رقابت	میانجی‌گری مدیر، فعالیت‌های گروهی، بازخورد منظم	کاهش استرس، افزایش هماهنگی، بهبود کیفیت کار	ارائه کارگاه‌های عملی مهارت اجتماعی
فرد ۷	کاهش بهره‌وری ناشی از تعارض‌های پنهان	مدیریت هیجانات منفی، توانایی گوش دادن، مهارت حل مسئله	حمایت مدیریت و جو تیمی مثبت	تکنیک‌های حل مسأله گروهی، ارتباط غیررسمی	رضایت شغلی، عملکرد بهتر تیم	تدوین دستورالعمل مشخص برای مدیریت تعارض
فرد ۸	افزایش فشارهای کاری و تنش میان کارکنان	تعامل مثبت، مهارت ارتباطی، همکاری	فرهنگ سازمانی باز و حمایتی	تقویت تیم‌سازی، بازخورد فوری، جلسات رفع سوءتفاهم	کاهش استرس، افزایش انگیزه، بهبود تعامل	ایجاد سیستم پاداش و تشویق همکاری
فرد ۹	اثرات هیجانات منفی بر تصمیم‌گیری گروهی	توانایی همدلی، حل تعارض، شفافیت	روابط بین فردی، سیاست‌های انگیزشی	آموزش مهارت‌های هیجانی، مدیریت جلسه	تصمیم‌گیری بهتر، کاهش تعارضات	استفاده از ابزارهای ارزیابی هیجانات کارکنان
فرد ۱۰	تجربه تعارضات گذشته و نیاز به بهبود همکاری	انعطاف‌پذیری، توانایی مدیریت هیجانات، ارتباط مؤثر	ارزش‌های سازمانی، حمایت مدیران	ایجاد گروه‌های کاری منسجم، توسعه فرهنگ اعتماد	همکاری مؤثر، کاهش تنش، افزایش بهره‌وری	تدوین راهنمای عملی مدیریت تعارض برای کارکنان

اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها

با توجه به کیفی بودن پژوهش، کیفیت داده‌ها با معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری بررسی شد. متن مصاحبه‌ها چندین بار بازخوانی و مضامین استخراج‌شده با داده‌های خام تطبیق داده شد. مسیر تبدیل کدهای اولیه به مضامین پایه و سپس مضامین سازمان‌دهنده مستندسازی شد و مشخصات مشارکت‌کنندگان و زمینه پژوهش گزارش گردید. این رویکرد با معیارهای اعتمادپذیری تحلیل مضمون همسو است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی

Table 2. Information on Interviewees based on the Snowball Sampling Method

جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد در نظرسنجی
مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۱۹	هیئت علمی	N1
زن	مدیریت دولتی	دکتری	۲۴	هیئت علمی	N2
مرد	جامعه شناسی	دکتری	۲۷	هیئت علمی	N3
مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۶	هیئت علمی	N4
مرد	مدیریت بازرگانی	دکتری	۱۹	هیئت علمی	N5
مرد	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۸	کارشناس ارشد فناوری	N6
مرد	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۲۹	هیئت علمی	N7
زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۲	کارشناس امور اداری	N8
مرد	مدیریت فناوری اطلاعات	دکتری	۲۶	کارشناس ارشد فناوری	N9
مرد	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۲۴	کارشناس ارشد	N10

جدول ۳. کدهای اولیه و مضامین پایه مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور

Table 3. Initial Codes and Fundamental Themes of Intra-group Conflict Management, with an Emphasis on the Dimensions of Emotions Experienced by Employees at Payame Noor University

کدهای اولیه	مضامین پایه
عصبانیت از تصمیم مدیر نگرانی از آینده شغلی، فشار کاری احساس نادیده گرفته شدن بی‌انگیزگی، احساس بی‌عدالتی در ارتقا تبعیض در تقسیم کار، خستگی روانی	خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی، احساس تبعیض، احساس بی‌عدالتی، احساس طردشدگی، درماندگی، فرسودگی هیجانی دلزدگی شغلی، نارضایتی
اعتماد به مدیرف حمایت همکاران انگیزه خدمتف امید به پیشرفت احساس احترام، مشارکت داوطلبانه	اعتماد، همدلی، امیدف انگیزش، رضایت شغلی، احساس تعلق، امنیت روان‌شناختی، آرامش، احساس ارزشمندی مسئولیت‌پذیری، همکاری
سوءبرداشت حساسیت بالا، خودمحوری رقابت ناسالم برداشت متفاوت از قوانین	تفاوت شخصیت، تفاوت ارزش‌ها، تفاوت نگرش، ضعف هوش هیجانی، ضعف مهارت ارتباطی، مقاومت در برابر تغییرف سوگیری ادراکی، رقابت فردی کنترل هیجان ضعیف، انتظارات غیرواقع‌بینانه
شرح وظایف نامشخص کمبود بودجه تبعیض در امکانات تصمیمات یک‌جانبه، بروکراسی	ابهام نقش، تعارض نقش، تمرکزگرایی، ضعف ارتباطات کمبود منابع، توزیع نابرابر امکانات، نبود عدالت سازمانی، نظام ارزیابی نامناسب، ساختار بوروکراتیک، قوانین مبهم، سبک رهبری نامناسبف فشار کاری
جلسات مشترک، کارگاه آموزشی گفت‌وگوی مستقیم استفاده از میانجی تصمیم‌گیری مشارکتی	گفتگوی سازنده، مذاکره، همکاری، مصالحه میانجی‌گری، آموزش هوش هیجانی، آموزش ارتباط مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری بازخورد اثربخش، حل مسئله گروهی، مدیریت استرس، شفاف‌سازی وظایف

ادامه جدول ۳. کدهای اولیه و مضامین پایه مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور

کدهای اولیه	مضامین پایه
شنیدن نظرات کارکنان مدیریت احساسات رعایت عدالت رفتار اخلاقی	خودآگاهی هیجانی، خودکنترلی، همدلی، گوش‌دادن فعال، عدالت‌محوری، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت بحران، نفوذ اجتماعی آینده‌نگری، توانمندسازی
فرهنگ مشارکتی گردش آزاد اطلاعات آموزش مستمر قدردانی از کارکنان	فرهنگ سازمانی حمایتی، عدالت سازمانی، شفافیت، سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، توانمندسازی نظام پاداش عادلانه، رهبری تحول‌آفرین
همکاری بیشتر کاهش تنش کیفیت بهتر خدمات رضایت کارکنان	افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، انسجام گروهی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ، کاهش فرسودگی، سلامت روان، افزایش خلاقیت، کاهش ترک خدمت، بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد

جدول۴. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور

Table4. Basic Themes and Organizing Themes of Intra-group Conflict Management, with an Emphasis on the Dimensions of Emotions Experienced by Employees at Payame Noor University

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
هیجانات منفی	خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی احساس تبعیض، احساس بی‌عدالتی، احساس طردشدگی درماندگی، فرسودگی هیجانی، دلزدگی شغلی، نارضایتی
هیجانات مثبت	اعتماد، همدلی، امید، انگیزش، رضایت شغلی احساس تعلق، امنیت روان‌شناختی، آرامش احساس ارزشمندی مسئولیت‌پذیری، همکاری
عوامل فردی ایجاد تعارض	تفاوت شخصیت، تفاوت ارزش‌ها، تفاوت نگرش، ضعف هوش هیجانی، ضعف مهارت ارتباطی، مقاومت در برابر تغییر، سوگیری ادراکی، رقابت فردی، کنترل هیجان ضعیف، انتظارات غیرواقع‌بینانه
عوامل سازمانی ایجاد تعارض	ابهام نقش، تعارض نقش، تمرکزگرایی، ضعف ارتباطات کمبود منابع، توزیع نابرابر امکانات، نبود عدالت سازمانی نظام ارزیابی نامناسب، ساختار بوروکراتیک قوانین مبهم، سبک رهبری نامناسب، فشار کاری
راهبردهای مدیریت تعارض	گفتگوی سازنده، مذاکره، همکاری، مصالحه، میانجی‌گری آموزش هوش هیجانی، آموزش ارتباط مؤثر مشارکت در تصمیم‌گیری بازخورد اثربخش حل مسئله گروهی، مدیریت استرسف شفاف‌سازی وظایف
شایستگی‌های مدیر	خودآگاهی هیجانی، خودکنترلی، همدلی، گوش‌دادن فعال، عدالت‌محوری، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت بحران، نفوذ اجتماعی، آینده‌نگری، توانمندسازی
الزامات سازمانی	فرهنگ سازمانی حمایتی، عدالت سازمانی، شفافیت، سرمایه اجتماعی اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، توانمندسازی نظام پاداش عادلانه، رهبری تحول‌آفرین
پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض	افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، انسجام گروهی، رضایت شغلی تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی، سلامت روان، افزایش خلاقیت کاهش ترک خدمت، بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد

جدول ۵. مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده و فراگیر مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور

Table 5. Basic, Organizing, and Global Themes of Intra-group Conflict Management, with an Emphasis on the Dimensions of Emotions Experienced by Employees at Payame Noor University.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
هیجانات تجربه‌شده کارکنان	**هیجانات منفی**	خشم، اضطراب، استرس، ناامیدی، بی‌اعتمادی، احساس تبعیض احساس بی‌عدالتی، احساس طردشدگیف درماندگی، فرسودگی هیجانیف دلزدگی شغلی، نارضایتی
	هیجانات مثبت	اعتماد، همدلی، امید، انگیزش، رضایت شغلی، احساس تعلق، امنیت روان‌شناختی، آرامش، احساس ارزشمندی مسئولیت‌پذیری، همکاری
عوامل شکل دهنده تعارض درون گروهی	**عوامل فردی ایجاد تعارض**	تفاوت شخصیت، تفاوت ارزش‌ها، تفاوت نگرش ضعف هوش هیجانی، ضعف مهارت ارتباطی مقاومت در برابر تغییر، سوگیری ادراکی رقابت فردی، کنترل هیجان ضعیف انتظارات غیرواقع‌بینانه
	عوامل سازمانی ایجاد تعارض	ابهام نقش، تعارض نقش، تمرکزگرایی، ضعف ارتباطات کمبود منابع، توزیع نابرابر امکانات، نبود عدالت سازمانی نظام ارزیابی نامناسب، ساختار بوروکراتیک قوانین مبهم، سبک رهبری نامناسبف فشار کاری
فرایندها و راهبردهای مدیریت تعارض	**راهبردهای مدیریت تعارض**	گفتگوی سازنده، مذاکره، همکاری، مصالحه میانجی‌گری، آموزش هوش هیجانی، آموزش ارتباط مؤثر مشارکت در تصمیم‌گیری بازخورد اثربخش، حل مسئله گروهی مدیریت استرس، شفاف‌سازی وظایف
	شایستگی‌های مدیر	خودآگاهی هیجانی، خودکنترلی، همدلی، گوش‌دادن فعال عدالت‌محوری، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری اخلاقی مدیریت بحران، نفوذ اجتماعی، آینده‌نگری، توانمندسازی
الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت تعارض	**الزامات سازمانی**	فرهنگ سازمانی حمایتی، عدالت سازمانی، شفافیت سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی مدیریت دانش، توانمندسازی، نظام پاداش عادلانه رهبری تحول‌آفرین
	پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض	افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، انسجام گروهی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی سلامت روان، افزایش خلاقیت، کاهش ترک خدمت بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد

نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که مدیریت تعارض درون‌گروهی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، هیجانی، ارتباطی و سازمانی قرار دارد. مضامین اصلی شامل هیجانات تجربه‌شده کارکنان، عوامل شکل‌دهنده تعارض، راهبردهای مدیریت تعارض، شایستگی‌های مدیر، الزامات سازمانی و پیامدهای مدیریت مؤثر تعارض شناسایی شد. هیجاناتی مانند خشم، اضطراب، استرس و بی‌اعتمادی در کنار اعتماد، همدلی، امید و امنیت روان‌شناختی، نقش مهمی در نحوه شکل‌گیری و مدیریت تعارض داشتند. همچنین ارتباط مؤثر، گفتگو، همکاری، مذاکره، میانجی‌گری، مشارکت، آموزش مهارت‌های هیجانی و حمایت مدیریتی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریت تعارض شناسایی شدند. در مجموع، یافته‌ها بر ضرورت ارائه رویکردی چندبعدی و هیجان‌محور برای مدیریت تعارض درون‌گروهی و بهبود اعتماد، همکاری، رضایت شغلی، انسجام و عملکرد کارکنان دانشگاه پیام نور تأکید دارد.



شکل ۱. مدل مدیریت تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده در دانشگاه پیام نور

Figure 1. A Model of Intra-group Conflict Management with an Emphasis on Dimensions of Experienced Emotions at Payame Noor University

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت تعارض درون‌گروهی با تأکید بر ابعاد هیجانات تجربه‌شده کارکنان در دانشگاه پیام نور و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. بر اساس تحلیل و ترکیب مضامین، تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با ۱۰ نفر که یک مضمون فراگیر و هشت مضمون سازمان‌دهنده شامل «هیجانات منفی تجربه‌شده»، «هیجانات مثبت تجربه‌شده»، «عوامل فردی ایجاد تعارض»، «عوامل سازمانی ایجاد تعارض»، «راهبردهای مدیریت تعارض»، «پیامدهای مدیریت تعارض»، «الزامات سازمانی» و «شایستگی‌های مدیر در مدیریت تعارض» شناسایی و در قالب شبکه مضامین سازمان‌دهی شد. یافته‌های تحلیل مضمون نشان می‌دهد که تعارض درون‌گروهی در دانشگاه صرفاً پدیده‌ای ساختاری یا ارتباطی نیست،

مدیریت تعارض درون‌گروهی در دانشگاه پیام نور پدیده‌ای چندبعدی است که نمی‌توان آن را صرفاً به انتخاب یک سبک مدیریت تعارض محدود کرد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که تعارض از ترکیب عوامل فردی و سازمانی شکل می‌گیرد و در جریان آن، کارکنان هیجانات مثبت و منفی متفاوتی را تجربه می‌کنند. یافته اصلی پژوهش آن است که هیجانات تجربه‌شده کارکنان حلقه مهمی میان عوامل ایجادکننده تعارض و شیوه مدیریت آن هستند. به عبارت دیگر، نحوه ادراک کارکنان از رفتار مدیر، عدالت، ارتباطات، نقش شغلی و شرایط سازمانی می‌تواند هیجاناتی مانند خشم، اضطراب و بی‌اعتمادی یا در مقابل اعتماد، امید و امنیت روان‌شناختی ایجاد کند و این هیجانات بر نحوه واکنش افراد به تعارض تأثیر بگذارند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

تأمین مالی

پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگر بوده است.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله اینجانب علیرضا احمدی با عنوان «ارائه مدل تعارض درون گروهی با تاکید بر ابعاد هیجانات تجربه شده کارکنان در دانشگاه پیام نور» می باشد. نویسنده برخود وظیفه می‌داند از کلیه استادان و پژوهشگرانی که در تدوین این مقاله ما را یاری رساندند، تقدیر و تشکر نماید.

References

Afzalur Rahim, M. (2002). TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. https://doi.org/10.1108/eb022874

Ahmadi Baladehi, S.M. (2022). The effect of social capital on promoting knowledge sharing of North Khorasan police command staff. *Journal of North Khorasan Disciplinary Knowledge*, 8(30), 19-32. (In Persian)

Arendt, J. F. W., Kugler, K. G., & Brodbeck, F. C. (2024). When team members (dis)agree about social rules and norms: a shared relational models approach to explaining team viability. *Current Psychology*, 43(21), 19121–19139. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05680-8

Bahmani, K., Hasanzadeh, H., & Salehi, R. (2026). Designing an Optimal Conflict Management Model in the National Banking Network, *Journal of Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 17

Bernuzzi, C., O'shea, D., Setti, I., & Sommovigo, V. (2024). Mind your language! how and when victims of email incivility from colleagues experience work-life conflict and emotional exhaustion. *Current Psychology*, 43(19), 17267–17281. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05689-z

Bilancini, E., Boncinelli, L., & Marcos-Prieto, P. (2024). Conflict initiation function shapes the evolution of persistent outcomes in group conflict. *European Economic Review*, 161, 104648. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2023.104648

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E. (2024). Relationship conflict and counterproductive work behavior: The roles of affective well-being and emotional intelligence. Review of Managerial Science, 18(4), 1129–1148. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00642

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

Duong, T. H. N., & La, L. C. (2026). A study of conflict management styles, relationship conflict, and team performance in Vietnam's communication industry. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 16(8). https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.16.8.4649.2026

Gross, J., De Dreu, C. K. W., & Reddmann, L. (2022). Shadow of conflict: How past conflict influences group cooperation and the use of punishment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 171, 104152. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104152

Hatami, Nasir. (2023). Presenting a novel approach to organizational communication and conflict management. The 10th International Conference on Interdisciplinary Research in Management, Accounting, and Economics in Iran, Tehran. (In Persian) https://doi.org/10.61838/dmbaj.234

Irawan, M. B. (2024). Exploring emotional intelligence's role in workplace conflict resolution: A mixed-methods study. *Acta Psychologia*, 3(3), 88–99. https://doi.org/10.35335/ psychologia.v3i3.62

Jack, Rachael E., Garrod, Oliver G. B., & Schyns, Philippe G. (2014). Dynamic Facial Expressions of Emotion Transmit an Evolving Hierarchy of Signals over Time. *Current Biology*, 24(2), 187–192. https://doi.org/10.1016/j.cub.2013.11.064

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. https://doi.org/10.2307/2393638

Keykha, B., (2023). Conflict management in media organizations Case study: public libraries of the Sunni regions of Iran,s Baluchestan. *Media and Communication Research*, 1(1), 179-208. (In Persian) DOI: 10.22034/mcr.2023.181952

Krueger, K. L., Diabes, M. A., & Weingart, L. R. (2022). Reprint of: The psychological experience of intragroup conflict. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100186. https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100186

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. https://doi.org/10.1177/16094069231205789

Nouri, A.R., Jabbari, N., & Niazazari, K. (2023). The effectiveness of conflict management training on job satisfaction and work engagement among upper secondary school teachers in North Khorasan.

The 6th National Conference on New Technologies in Education, Psychology, and Counseling in Iran. (In Persian)

Paül i Agustí, D., Guilera, T., & Guerrero Lladós, M. (2022). Gender differences between the emotions experienced and those identified in an urban space, based on heart rate variability. *Cities*, 131, 104000. https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104000

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg

Seyfaliei, F., Morovati, S., & Hoseyninia, S.M.R. (2018). Representation of Conflict Management Styles and Conflict Resolution Strategies in the Holy Quran, *Research Journal on Social Work*, 5(17), 151-190. (In Persian) https://doi.org/10.22054/rjsw.2018.11896

Sharma, D., Bhardwaj, B., & Dhiman, M. C. (Eds.). (2023). Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations. *Advances in Business Information Systems and Analytics*. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1902-4

Sharma, P., Dhanta, R., & Sharma, A. (2023). Emotional Intelligence and Conflict Resolution in the Workplace. *Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organization*s, 102–121. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1902-4.ch007

Shkëmbi, F., & Treska, V. (2024). The influence of Emotional Intelligence in the choice of conflict resolution strategy. *British Journal of Psychology Research*, 12(1), 1–25. https://doi.org/10.37745/bjpr.2013/vol12n1125

Siah Bidi Kermanshahi, S. (2023). Jurisprudential foundations of conflict of interest's management. *Journal of Fiqh and Usul*, 55(3), 147-167. (In Persian) 10.22067/jfiqh.2022.76668.1372

Voronov, E. M., Serov, V. A., & Kozlov, D. A. (2021). Group control under conflict based on local threats and counter-threats method and swarm-leader model. *Procedia Computer Science*, 186, 185–193. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.04.137

Wang, C., & Ning, Y. (2024). The employee's perception of psychological safety: construct dimensions, scale development and validation. *BMC Psychology*, 12(1). https://doi.org/10.1186/s40359-024-02295-3

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Woime, A. W. (2024). What is the relationship between emotional intelligence, conflict management abilities, and workplace stress and burnout among health centers? Systematic literature review. *Archives of Clinical and Medical Microbiology*, 3(3), 1–12.

Zhang, Q., Lin, Y., Zhang, Y., & Yang, S. (2024). The influence of different conflict management styles on depressive symptoms in employees: the mediating role of emotional exhaustion. *Frontiers in Public Health*, 12. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1407220