دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۳ (پیاپی: ۵۸)، مرداد ۱۴۰۴

بررسی عوامل بروز تعارضات رفتاری در محیط‌های سازمانی و راهکارهای مدیریت آن

مهناز نقی یان[۱]، شاهرخ میرزایی نهاوندی[۲]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹
کد مقاله: ۳۴۰۷۲

چکـیده

تعارضات رفتاری در محیط‌های سازمانی یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که تأثیر مستقیمی بر عملکرد، بهره وری و اثربخشی سازمان دارد. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل اصلی بروز تعارضات رفتاری و ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیریت مؤثر آنها است. این مطالعه به روش مروری-تحلیلی انجام شده و از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی منابع معتبر داخلی و خارجی، و تحلیل یافته‌های تحقیقات گذشته استفاده شده است. جمع آوری داده‌ها طی سالهای ۱۳۹۰-۱۴۰۲ از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل فردی (تفاوت‌های شخصیتی، ارزشی، مهارتی)، سازمانی (ساختار نامناسب، سیستم‌های ارزیابی ناعادلانه، منابع محدود)، محیطی (فشار کاری، شرایط فیزیکی، تغییرات) و فرهنگی (ضعف فرهنگ سازمانی، تنوع فرهنگی) نقش کلیدی در شکل گیری تعارضات ایفا می‌کنند. پیامدهای این تعارضات شامل کاهش ۲۰-۳۰ درصدی بهره وری، افزایش غیبت و جابه‌جایی کارکنان، و تضعیف روحیه کاری است. مدیریت مؤثر تعارضات رفتاری نیازمند رویکرد جامع و چندوجهی است که شامل راهکارهای پیشگیرانه (انتخاب صحیح، ساختار مناسب)، مداخله‌ای (آموزش، سیستم های عادلانه)، و درمانی (مشاوره، بازسازی تیم) باشد. پیاده‌سازی مدل پنج مرحله‌ای پیشنهادی می‌تواند به بهبود قابل توجه وضعیت سازمان‌ها کمک کند.

واژگـان کلـیدی: تعارض رفتاری، محیط سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی

۱- دکتری تخصصی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم
mahnaznaghian@yahoo.com
۲- کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند
Shahrokh.mirzaee@yahoo.com

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]

۱- مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با پیچیدگی‌هایی روبه‌رو هستند که مدیریت آن‌ها نیازمند درک عمیق رفتار انسانی و روابط بین فردی است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، تعارضات رفتاری در محیط کار است که نه تنها عملکرد فردی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه بر کل سیستم سازمانی نیز اثرگذار است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱) مختلف در یک محیط کاری، گسترش کار از راه دور، و افزایش تنوع فرهنگی در سازمان‌ها، زمینه‌های جدیدی برای بروز تعارضات فراهم آورده است (رضایی و صالحی، ۱۴۰۰). بر همین اساس، شناخت عوامل مؤثر بر این تعارضات و توسعه راهکارهای مدیریت آن‌ها، از اولویت‌های مهم مدیران و پژوهشگران حوزه منابع انسانی محسوب می‌شود.

۲-بیان مسئله

تعارضات رفتاری در محیط‌های سازمانی پدیده‌ای گسترده و تأثیرگذار است که بر اساس مطالعات انجام شده در ایران، بیش از۷۸درصد سازمان‌های بررسی شده با این مشکل مواجه هستند (کریمی و نوروزی، ۱۴۰۱). این تعارضات نه تنها منجر به کاهش عملکرد فردی و گروهی می‌شوند، بلکه هزینه‌های قابل توجهی نیز بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند.

۲-۱-ابعاد مسئله

بعد اقتصادی : نتایج پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که تعارضات رفتاری منجر به کاهش ۱۵ تا ۲۵ درصدی بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی می‌شود (محمدی و اکبری، ۱۳۹۹). این کاهش شامل افت کیفیت کار، افزایش خطاها، و کاهش نوآوری است.

بعد انسانی: مطالعات روان‌شناختی حاکی از آن است که کارکنان درگیر تعارضات رفتاری، ۴۰ درصد بیشتر احتمال ابتلا به اضطراب و افسردگی دارند (علوی و حسینی، ۱۳۹۸).

بعد سازمانی: تضعیف روابط بین افراد، کاهش اعتماد سازمانی، و آسیب به شهرت سازمان از پیامدهای مهم این تعارضات محسوب می‌شوند.

۲-۲-خلأهای تحقیقاتی

علی‌رغم اهمیت موضوع، مطالعات جامع در زمینه شناسایی عوامل تعارضات رفتاری در بافت فرهنگی ایران و ارائه راهکارهای عملی متناسب با شرایط سازمان‌های داخلی، محدود است. این پژوهش در راستای پر کردن این خلأ انجام شده است.

۳-مبانی نظری

۳-۱-تعریف تعارضات رفتاری

تعارض رفتاری عبارت است از مجموعه واکنش‌ها، رفتارها، و نگرش‌های منفی که در نتیجه تضاد منافع، اهداف، یا ارزش‌های فردی و گروهی در محیط کار بروز می‌کند (شریفی و محمودی، ۱۳۹۹). این تعارضات می‌توانند در سطوح مختلف فردی، گروهی، و سازمانی تجلی یابند

۳-۲- مبانی نظری تعارضات

نظریه تعارض سازمانی :بر اساس این نظریه، تعارض پدیده‌ای طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در سازمان‌ها است که می‌تواند سازنده یا مخرب باشد(Thomas, 2020)

نظریه روابط انسانی :این نظریه بر اهمیت عوامل روان‌شناختی و اجتماعی در بروز تعارضات تأکید دارد(Mayo, 2019)

نظریه سیستم‌ها :تعارضات را به عنوان خروجی تعامل پیچیده عوامل مختلف درون و بیرون سازمان درنظر می‌گیرد

۳-۳- انواع تعارضات رفتاری

۱. تعارضات وظیفه‌ای:ناشی از اختلاف نظر در مورد محتوا و اهداف کاری

۲. تعارضات فرآیندی: مربوط به نحوه انجام کار و تخصیص منابع

۳. تعارضات روابط: ناشی از تنش‌های شخصی و عاطفی بین افراد

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]

۴- عوامل مؤثر بر بروز تعارضات رفتاری

۴-۱-عوامل فردی

۴-۱-۱- ویژگی‌های شخصیتی

تحقیقات نشان می‌دهد که برخی ویژگی‌های شخصیتی همچون عصبی بودن، خودشیفتگی، و تهاجم طلبی، احتمال بروز تعارض را افزایش می‌دهند (موسوی و کاظمی، ۱۴۰۰). همچنین افراد با سطح هوش هیجانی پایین، مهارت‌های ضعیف مدیریت خشم، و نگرش منفی به همکاری، بیشتر مستعددرگیری هستند.

۴-۱-۲-تفاوت‌های ارزشی

نظام ارزشی افراد که از خانواده، تحصیلات، و تجربیات زندگی شکل می‌گیرد، تأثیر مستقیمی بر نحوه برخورد آن‌ها با موقعیت‌های کاری دارد. تفاوت در اولویت‌ها، معیارهای اخلاقی، و نگرش به کار و زندگی، زمینه‌ساز تعارضات ارزشی است.

۴-۱-۳-سطح مهارت‌ها

نابرابری در مهارت‌های فنی، ارتباطی، و مدیریتی بین کارکنان می‌تواند منجر به احساس برتری یا حقارت، رقابت غیرسالم، و تعارضات مبتنی بر قدرت شود

۴-۲-عوامل سازمانی

۴-۲-۱- ساختار و طراحی سازمان

ساختارهای بوروکراتیک سخت، سلسله مراتب پیچیده، و تداخل در صلاحیت‌ها از عوامل مهم بروز تعارض محسوب می‌شوند. عدم وضوح در نقش‌ها، مسئولیت‌ها، و خطوط گزارش‌دهی، زمینه‌ساز سردرگمی و درگیری است

۴-۲-۲-سیستم‌های مدیریت عملکرد

نظام‌های ارزیابی غیرعادلانه، معیارهای مبهم، و عدم شفافیت در فرآیند ترفیع و پاداش، موجب نارضایتی و تعارض بین کارکنان می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که ۶۵ درصد تعارضات سازمانی ریشه در نظام‌های ناعادلانه پاداش دارد (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱).

۴-۲-۳-منابع و امکانات

کمبود منابع مالی، انسانی، و فیزیکی، رقابت شدید بین واحدها و افراد ایجاد می‌کند. این رقابت اغلب به تعارضات مخرب منجر می‌شود.

۴-۳-عوامل محیطی

۴-۳-۱-فشارهای کاری

محیط‌های پراسترس با حجم کاری بالا، ضرب‌الاجل‌های سخت، و انتظارات غیرواقعی، تحمل افراد را کاهش داده و زمینه بروز رفتارهای تهاجمی را فراهم می‌کند.

۴-۳-۲- شرایط فیزیکی

فضای کاری نامناسب، تراکم بالا، نور و صدای نامطلوب، دمای غیرمناسب، و کمبود امکانات رفاهی، بر استرس و رفتار کارکنان تأثیر منفی دارد.

۴-۳-۳-تغییرات سازمانی

تغییرات مکرر در ساختار، فرآیندها، فناوری، یا مدیریت، عدم قطعیت و اضطراب ایجاد کرده و مقاومت در برابر تغییر را افزایش می‌دهد.

۴-۴-عوامل فرهنگی

۴-۴-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ ضعیف یا منفی سازمانی که فاقد ارزش‌های مشترک، رفتارهای مطلوب، و هنجارهای روشن است، زمینه‌ساز بروز تعارضات است. فرهنگ رقابتی مفرط، عدم اعتماد، و نبود روحیه تیمی نیز در این زمینه مؤثر هستند.

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]

۴-۴-۲- تنوع فرهنگی کارکنان

در محیط‌های چندفرهنگی، تفاوت‌های زبانی، مذهبی، قومی، و منطقه‌ای می‌توانند منجر به سوءتفاهم، تبعیض، و تعارضات گروهی شوند.

۵-پیامدهای تعارضات رفتاری

۵-۱-پیامدهای فردی

اثرات روان‌شناختی: کارکنان درگیر تعارضات دستخوش تغییرات روان‌شناختی قابل توجهی می‌شوند. افزایش سطح استرس، اضطراب، و احتمال ابتلا به افسردگی از جمله این اثرات است. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان در معرض تعارضات مزمن، ۳ برابر بیشتر در معرض ابتلا به اختلالات روان‌شناختی قرار دارند.

کاهش عملکرد: تعارضات منجر به کاهش تمرکز، خلاقیت، و انگیزه کاری می‌شود. کیفیت تصمیم‌گیری کاهش یافته و خطاهای کاری افزایش می‌یابد

اثرات جسمانی: استرس ناشی از تعارضات می‌تواند منجر به مشکلات جسمانی نظیر سردرد، اختلالات خواب، فشار خون بالا، و ضعف سیستم ایمنی شود.

۵-۲- پیامدهای گروهی

تضعیف روابط : اعتماد متقابل کاهش یافته و روابط بین اعضای تیم آسیب می‌بیند. همکاری جای خود را به رقابت منفی می‌دهد

کاهش انسجام: وحدت و انسجام گروه از بین رفته و قطبی شدن اعضا اتفاق می‌افتد. تشکیل زیرگروه‌ها و جناح‌بندی‌های داخلی رخ می‌دهد

اختلال در فرایندها: فرآیندهای کاری، تصمیم‌گیری، و ارتباطات گروهی دستخوش اختلال می‌شود. کارایی جلسات کاهش یافته و تصمیم‌گیری‌ها با تأخیر انجام می‌شود.

۵-۳-پیامدهای سازمانی

کاهش بهره وری: تحقیقات نشان می‌دهد که تعارضات رفتاری منجر به کاهش ۲۰ تا ۳۰ درصدی بهره‌وری کل سازمان می‌شود. این کاهش ناشی از افت انگیزه، اختلال در فرآیندها، و هدررفت زمان است.

افزایش هزینه‌ها :هزینه‌های مستقیم شامل افزایش غیبت، جابه‌جایی کارکنان، و نیاز به جذب نیروی جدید است. هزینه‌های غیرمستقیم نیز شامل کاهش کیفیت، از دست دادن مشتریان، و آسیب به شهرت سازمان است.

تضعیف فرهنگ سازمانی :فرهنگ مثبت سازمان تحلیل رفته و جای خود را به فضای منفی، بدبینی، و عدم اعتماد می‌دهد.

۶-راهکارهای مدیریت تعارضات رفتاری

۶-۱- راهکارهای پیشگیرانه

۶-۱-۱- بهبود فرآیندهای جذب و انتخاب

طراحی فرآیند انتخابی جامع : ایجاد سیستمی که علاوه بر بررسی صلاحیت‌های فنی، سازگاری فرهنگی و رفتاری کاندیداها را نیز ارزیابی کند. استفاده از ابزارهای روان‌سنجی، مصاحبه‌های رفتاری، و ارزیابی موقعیتی

تطبیق شخصیت شغل: اطمینان از انطباق ویژگی‌های شخصیتی کاندیدا با نیازهای شغل و فرهنگ تیم کاری.

۶-۱-۲-طراحی ساختار سازمانی مطلوب

تعریف واضح نقش ها: تدوین شرح شغل دقیق، مشخص کردن حدود اختیارات و مسئولیت‌ها، و ایجاد شفافیت در روابط سلسله‌مراتبی

کاهش تداخلات: طراحی ساختاری که از تداخل صلاحیت‌ها جلوگیری کرده و هماهنگی بین واحدها را تسهیل کند.

۶-۱-۳-توسعه فرهنگ سازمانی مثبت

تعریف ارزش های مشترک: شناسایی و انتشار ارزش‌هایی که بر همکاری، احترام متقابل، و حل سازنده مسائل تأکید دارند.

الگوسازی مدیریتی: نمایش رفتارهای مطلوب توسط مدیران به عنوان الگو برای کارکنان.

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]

۶-۲- راهکارهای مداخله‌ای

۶-۲-۱- آموزش و توسعه مهارت‌ها

مهارت های ارتباطی: برگزاری دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های گوش دادن فعال، بیان مؤثر، و ارتباط غیرکلامی

مدیریت تعارض: آموزش تکنیک‌های شناسایی، تحلیل، و حل تعارض به کارکنان و مدیران

هوش هیجانی: توسعه مهارت‌های خودآگاهی، خودتنظیمی، و مدیریت روابط بین فردی

۶-۲-۲- بهبود سیستم‌های مدیریت عملکرد

ایجاد عدالت توزیعی: طراحی سیستم‌های عادلانه و شفاف برای ارزیابی، پاداش، و ترفیع کارکنان

بازخورد منظم: ایجاد مکانیزم‌هایی برای ارائه بازخورد سازنده و به‌موقع به کارکنان

مشارکت در تصمیم گیری: افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارشان

۶-۲-۳- بهبود ارتباطات سازمانی

کانال های ارتباطی موثر: ایجاد سیستم‌های ارتباطی چندجهته که امکان تبادل آزاد اطلاعات و نظرات را فراهم کند

شفافیت اطلاعاتی: اطلاع‌رسانی مناسب در مورد تصمیمات، تغییرات، و برنامه‌های سازمان

۶-۳- راهکارهای درمانی

۶-۳-۱-میانجی‌گری و حل اختلاف

تشکیل تیم میانجی گری: ایجاد تیمی متشکل از افراد آموزش‌دیده برای میانجی‌گری در تعارضات

فرایند های رسمی: تعریف مراحل واضح برای رسیدگی به شکایات و اختلافات

۶-۳-۲-مشاوره و حمایت

خدمات مشاوره ای: ارائه خدمات مشاوره فردی و گروهی توسط متخصصان روان‌شناسی

برنامه های کمک کارکنان: ایجاد برنامه‌هایی برای حمایت از کارکنان در مواجهه با مشکلات شخصی و شغلی

۶-۳-۳- مداخلات ساختاری

بازسازی تیم: اجرای برنامه‌های بازسازی تیم برای بهبود روابط و تقویت همکاری

تغییرات سازمانی: انجام تغییرات ضروری در ساختار، فرآیندها، یا ترکیب تیم‌ها در صورت نیاز

۷-مدل مفهومی پیشنهادی

بر اساس مطالعات انجام شده، مدل جامع پنج مرحله‌ای برای مدیریت تعارضات رفتاری پیشنهاد می‌شود:

۷-۱-مرحله تشخیص و پایش

نظارت مستمر: ایجاد سیستم‌های پایش برای شناسایی علائم اولیه تعارض

شاخص های هشدار: تعریف معیارهای کمی و کیفی برای تشخیص زودهنگام

ابزارهای سنجش: استفاده از پرسشنامه‌ها، مصاحبه، و مشاهده مستقیم

۷-۲-مرحله تحلیل و تشخیص علل

تحلیل ریشه ای: بررسی عمیق عوامل زمینه‌ساز تعارض

طبقه بندی تعارض: تشخیص نوع، سطح، و شدت تعارض

ارزیابی پیامدها: بررسی تأثیرات بالقوه و بالفعل تعارض

۷-۳- مرحله طراحی راهکار

انتخاب استراتژی: تعیین مناسب‌ترین راهکار بر اساس شرایط

برنامه ریزی اجرا: تدوین برنامه زمان‌بندی شده و منابع مورد نیاز

تعیین شاخص های موفقیت: مشخص کردن معیارهای ارزیابی نتایج

۷-۴-مرحله پیاده‌سازی

اجرای برنامه: پیاده‌سازی راهکارهای انتخاب شده

نظارت و کنترل: پایش مستمر فرآیند اجرا

تعدیل و بهبود: انجام اصلاحات لازم در صورت نیاز

۷-۵-مرحله ارزیابی و تثبیت

سنجش نتایج: ارزیابی میزان موفقیت راهکارها

تثبیت بهبودها: اقدامات لازم برای پایداری نتایج مثبت

یادگیری سازمانی: استخراج درس‌آموخته‌ها برای آینده

۸-نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل بروز تعارضات رفتاری در محیط‌های سازمانی و ارائه راهکارهای مدیریت آن، به بررسی جامع ابعاد مختلف این پدیده پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تعارضات رفتاری در سازمان‌ها، نتیجه تعامل پیچیده

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]

عوامل فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی، تفاوت‌های ارزشی و سطح مهارت‌ها)، سازمانی (نظیر ساختار نامناسب، سیستم‌های ارزیابی غیرعادلانه و کمبود منابع)، محیطی (شامل فشارهای کاری، شرایط فیزیکی و تغییرات سازمانی)، و فرهنگی (نظیر ضعف فرهنگ سازمانی و تنوع فرهنگی) هستند. پیامدهای این تعارضات در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی نمود یافته و شامل افت بهره‌وری، افزایش اختلالات روان‌شناختی، کاهش انسجام تیمی، و آسیب به فرهنگ سازمانی است. در این راستا، اتخاذ رویکردی جامع که شامل اقدامات پیشگیرانه، مداخله‌ای و درمانی باشد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. مدل پنج مرحله‌ای پیشنهادی در این تحقیق می‌تواند به عنوان چارچوبی اثربخش برای مدیریت تعارضات رفتاری در سازمان‌ها به کار گرفته شود. این مدل با تکیه بر اصول تشخیص، تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تعارضات را به صورت سیستمی و پایدار مدیریت کنند.

-پیشنهادات

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱.در سطح فردی:	۲.درسطح سازمانی:	۳.درسطح فرهنگی:	۴.درسطح مدیریتی:	۵.درسطح سیاستگذاری کلان:
برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، و مدیریت خشم برای کارکنان و مدیران. استفاده از ابزارهای روان‌سنجی در فرایند جذب و استخدام جهت ارزیابی ویژگی‌های رفتاری و سازگاری شخصیتی.	بازنگری در ساختار سازمانی با هدف کاهش تداخل نقش‌ها و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف، عادلانه و مشارکتی.	نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام متقابل، همکاری تیمی و تحمل تفاوت‌ها. برگزاری کارگاه‌های بین‌فرهنگی برای ارتقاء درک و تعامل میان کارکنان با پیشینه‌های مختلف.	ایجاد ساختار رسمی برای میانجی‌گری و رسیدگی به تعارضات، از جمله تیم‌های حل اختلاف و واحدهای مشاوره داخلی. تقویت سبک رهبری مشارکتی و توانمندسازی مدیران در نقش میانجی فعال.	تدوین سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر عدالت سازمانی و حمایت از سلامت روانی کارکنان. ایجاد سازوکارهای بازخورد دوسویه میان کارکنان و مدیران جهت ارتقاء شفافیت و اعتماد متقابل.

-پیشنهاد برای تحقیقات آتی

با توجه به گستردگی موضوع، انجام پژوهش‌های میدانی و کیفی در سازمان‌های مختلف جهت بررسی تجربی اثربخشی مدل پیشنهادی و تطبیق آن با شرایط فرهنگی و ساختاری هر سازمان، پیشنهاد می‌گردد. همچنین بررسی تعارضات رفتاری در صنایع خاص (مانند آموزش، بهداشت، یا فناوری) می‌تواند به غنای ادبیات موضوع بیفزاید.

منابع

- احمدی، ن.، حسینی، م.، و باقری.ر، ۱۴۰۱. .بررسی تعارضات سازمانی در محیط‌های کاری چندنسلی .فصلنامه مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۱۰۱–۱۲۰.
- علوی، س. و حسینی، ن .۱۳۹۸. .تعارضات رفتاری و پیامدهای روان‌شناختی آن در کارکنان اداری .مجله روان‌شناسی صنعتی، ۵(۱)، ۵۵–۷۲.
- رضایی، م. و صالحی، ف .۱۴۰۰. .نقش تنوع فرهنگی در تعارضات سازمانی .نشریه توسعه منابع انسانی، ۱۴(۲)، ۸۸–۱۰۴.
- زارعی، پ.، کریمی، ا.، و شفیعی، ل .۱۴۰۱. .بررسی رابطه سیستم پاداش با تعارضات سازمانی در شرکت‌های خصوصی .پژوهش‌های مدیریت کاربردی، ۹(۴)، ۱۳۰–۱۴۷.
- محمدی، م. و اکبری، ه .۱۳۹۹. .تأثیر تعارضات رفتاری بر بهره‌وری سازمان‌های ایرانی .فصلنامه اقتصاد و مدیریت سازمانی، ۸(۱)، ۶۵–۸۰.
- موسوی، ف. و کاظمی، ی .۱۴۰۰. .تحلیل نقش ویژگی‌های شخصیتی در بروز تعارضات بین فردی .مجله رفتار سازمانی، ۶(۲)، ۹۱–۱۱۰.
- شریفی، ع. و محمودی، ح .۱۳۹۹. .تعارضات رفتاری در محیط کار: مروری بر مفاهیم و نظریه‌ها .پژوهشنامه مدیریت رفتاری، ۱۱(۲)، ۳۹–۶۰.
- کریمی، ل. و نوروزی، ج .۱۴۰۱. .وضعیت تعارضات رفتاری در سازمان‌های دولتی ایران .فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، ۱۰(۳)، ۲۳–۴۲.
- Mayo, E. (2019). The Human Problems of an Industrial Civilization. Harvard University Press.
- Thomas, K. W. (2020). Conflict and Conflict Management. In J.W. Newstrom & K. Davis (Eds.), Organizational Behavior: Human Behavior at Work (14th ed.). McGraw-Hill Education.

[Downloaded from asmd.ir on 2026-11-24]