

# Identifying and Evaluating the Effective Factors in Reducing Behavioral Conflicts of Information Technology Employees

1. Mohammad Mahdavi Nik<sup>ORCID</sup>: Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Yousef Mohammadi Moghaddam<sup>ORCID</sup>\*: Full Professor, Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences and Administrative Services, Tehran, Iran

3. Majid Ramezan<sup>ORCID</sup>: Department of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: [y.mohammadi@ujsas.ac.ir](mailto:y.mohammadi@ujsas.ac.ir)

## Abstract:

The present study aimed to identify and evaluate the effective factors contributing to the reduction of behavioral conflicts among information technology employees and to develop a validated organizational conflict management model. This applied research adopted a sequential exploratory mixed-methods design grounded in the pragmatic paradigm. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 theoretical and executive experts in information technology organizations in Tehran, selected using purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed using thematic analysis through Maxqda-V18 software. In the quantitative phase, the statistical population consisted of employees of IT companies in Tehran, from whom 254 participants were selected using stratified random sampling. Data collection was conducted using a researcher-developed questionnaire. Validity was confirmed through face, content, and construct validity, while reliability was verified using Cronbach's alpha, composite reliability, and McDonald's omega coefficients. Quantitative data analysis included confirmatory factor analysis and one-sample t-tests conducted in SPSS-V27 and SmartPLS-V3. The findings revealed that four principal factors—role conflict, excessive workload, differences in communication styles, and lack of a coherent organizational structure—significantly influence the reduction or escalation of behavioral conflicts among employees. All factor loadings exceeded 0.5 and t-values were greater than 2.58, confirming measurement model validity. Model fit indices demonstrated satisfactory adequacy, with GOF equal to 0.507 and NFI equal to 0.957. Determination coefficients and predictive relevance indices further indicated strong explanatory and predictive power of the proposed model regarding behavioral conflict management. The results indicate that behavioral conflicts in IT organizations primarily originate from structural, occupational, and interactional organizational conditions rather than individual employee characteristics; therefore, effective conflict reduction requires systematic managerial interventions focused on role clarification, workload regulation, communication skill development, and coherent organizational structuring.

**Keywords:** Organizational Conflict, Employee Behavioral Conflicts, Conflict Management, Cooperation Strategy, Information Technology

**How to Cite:** Mahdavi Nik, M., Mohammadi Moghaddam, Y., & Ramezan, M. (2026). Identifying and Evaluating the Effective Factors in Reducing Behavioral Conflicts of Information Technology Employees. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(3), 1-16.



## شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات

۱. محمد مهدوی نیک<sup>ID</sup>، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. یوسف محمدی مقدم<sup>ID</sup>، استاد تمام، گروه مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران
۳. مجید رمضان<sup>ID</sup>، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: y.mohammadi@ujsas.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات و ارائه مدلی معتبر برای مدیریت مؤثر تعارضات سازمانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته متوالی با رویکرد اکتشافی و مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان نظری و اجرایی حوزه فناوری اطلاعات شهر تهران و با نمونه‌گیری هدفمند تا دستیابی به اشباع نظری گردآوری شد. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda-V۱۸ انجام گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات تهران بود که تعداد ۲۵۴ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن از طریق روایی ظاهری، محتوایی و سازه و پایایی آن با آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اومگای مک‌دونالد تأیید شد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای در نرم‌افزارهای SPSS-V۲۷ و SmartPLS-V۳ انجام شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد چهار عامل اصلی شامل اختلاف نقش‌ها، فشار کاری زیاد، تفاوت در سبک‌های ارتباطی و نبود ساختار سازمانی منسجم به‌طور معناداری در کاهش یا تشدید تعارضات رفتاری کارکنان نقش دارند. بارهای عاملی تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۵ و ضرایب معناداری بیشتر از ۰.۵۸ گزارش شد که بیانگر تأیید ساختار اندازه‌گیری مدل بود. شاخص‌های برازش مدل از جمله GOF برابر با ۰.۵۰۷ و NFI برابر با ۰.۹۵۷ نشان داد مدل پیشنهادی از برازش مناسب برخوردار است. همچنین ضرایب تعیین و شاخص‌های پیش‌بینی بیانگر قدرت تبیین و پیش‌بینی مطلوب مدل در تبیین تعارضات رفتاری کارکنان بودند. یافته‌ها نشان داد تعارضات رفتاری کارکنان فناوری اطلاعات بیشتر ریشه در عوامل ساختاری، شغلی و ارتباطی سازمان دارند تا ویژگی‌های فردی کارکنان؛ بنابراین مدیریت تعارض مستلزم رویکردی نظام‌مند مبتنی بر شفاف‌سازی نقش‌ها، مدیریت فشار کاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی و طراحی ساختار سازمانی منسجم است.

**کلیدواژه‌گان:** تعارض سازمانی، تعارضات رفتاری کارکنان، مدیریت تعارض، استراتژی همکاری، فناوری اطلاعات

**نحوه استناددهی:** مهدوی نیک، محمد، محمدی مقدم، یوسف، و رمضان، مجید. (۱۴۰۵). شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۳)، ۱-۱۶.



## مقدمه

تحولات سریع فناوری، جهانی شدن بازار کار و گسترش سازمان‌های دانش‌بنیان موجب شده است که محیط‌های کاری امروز بیش از هر زمان دیگری پیچیده، پویا و مبتنی بر تعاملات انسانی چندلایه باشند. در چنین شرایطی، تعارض سازمانی به عنوان یکی از پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح شده است؛ پدیده‌ای که نه تنها حاصل تفاوت دیدگاه‌ها، اهداف و ارزش‌های کارکنان است، بلکه بازتابی از ساختارهای سازمانی، سبک‌های مدیریتی و فشارهای محیطی نیز محسوب می‌شود. پژوهش‌های نوین نشان می‌دهند که تعارض دیگر صرفاً به عنوان یک عامل منفی در سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به منبعی برای یادگیری سازمانی، نوآوری و بهبود عملکرد تبدیل گردد (Boulanger & Chiarini, 2022).

افزایش وابستگی سازمان‌ها به سرمایه انسانی متخصص، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، اهمیت مدیریت تعارضات رفتاری کارکنان را دوچندان ساخته است. کارکنان فناوری اطلاعات اغلب در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که با فشار زمانی بالا، پروژه‌های هم‌زمان، تعاملات بین‌رشته‌ای و تغییرات سریع فناوری همراه است؛ عواملی که بستر شکل‌گیری تعارض‌های کاری را فراهم می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که تعارض‌های کنترل‌نشده می‌توانند منجر به کاهش انگیزش، افت بهره‌وری و افزایش رفتارهای انحرافی کارکنان شوند (Irwan, 2024). از سوی دیگر، وجود سطحی از تعارض سازنده می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر و ارتقای خلاقیت گروهی کمک کند، مشروط بر آنکه سازمان از راهبردهای مؤثر مدیریت تعارض بهره‌بردارد (Fousiani et al., 2025).

در ادبیات رفتار سازمانی، تعارض به‌عنوان نتیجه طبیعی تعاملات اجتماعی و تضاد منافع تعریف شده است؛ وضعیتی که در آن افراد یا گروه‌ها احساس می‌کنند اهداف یا منابع آنان با دیگران ناسازگار است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که پیامدهای تعارض به شدت وابسته به شیوه مدیریت آن است. زمانی که تعارض به‌صورت سازنده هدایت شود، می‌تواند نوآوری و یادگیری سازمانی را تقویت کند، اما در صورت مدیریت ضعیف، به فرسودگی شغلی، استرس و کاهش عملکرد منجر خواهد شد (Maryani & Gazali, 2024). در همین راستا، بررسی رابطه میان تعارض کاری و سلامت شغلی کارکنان نشان داده است که فشارهای شغلی و تنش‌های بین‌فردی از مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده سلامت روان کارکنان جوان در محیط‌های کاری مدرن محسوب می‌شوند (Zhou & Zheng, 2022).

از منظر مدیریتی، مدیریت تعارض فراتر از حل اختلافات مقطعی است و به‌عنوان یک قابلیت راهبردی سازمان شناخته می‌شود. راهبردهای مدیریت تعارض شامل مذاکره، همکاری، سازش و اجتناب بوده و انتخاب هر یک از این سبک‌ها به ویژگی‌های فردی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی وابسته است (Murisa et al., 2024). مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که رویکرد نظام‌مند در مدیریت تعارض اتخاذ می‌کنند، سطح رضایت شغلی بالاتر و روابط کاری پایدارتری را تجربه می‌کنند (Ginting et al., 2024). یکی از متغیرهای مهم در مدیریت تعارض، هوش فرهنگی و توانایی درک تفاوت‌های رفتاری و ارزشی کارکنان است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی نقش مهمی در ایجاد اعتماد سازمانی و کاهش تعارض‌های بین‌فردی ایفا می‌کند؛ زیرا کارکنان قادر می‌شوند تفاوت‌های ارتباطی و فرهنگی را بهتر درک و مدیریت کنند (Larijani & Bozorgpour, 2024). این موضوع در سازمان‌های فناوری اطلاعات که معمولاً دارای تیم‌های چندفرهنگی و چندنسلی هستند اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

از سوی دیگر، سبک رهبری و رفتار مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری یا کاهش تعارضات دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری استثماری یا غیرحمایتی می‌تواند رفتارهای سهل‌انگارانه کارکنان را افزایش داده و زمینه تعارض و بی‌اعتمادی سازمانی را فراهم کند (Asim et al., 2025). در مقابل، رهبران توانمندساز با ایجاد عدالت سازمانی، مشارکت کارکنان و ارتباطات باز می‌توانند سطح تعارضات مخرب را کاهش دهند و انگیزش شغلی را تقویت کنند (Suprpto & Widigdo, 2021).

همچنین شرایط کاری مدرن، به‌ویژه گسترش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، ماهیت تعارضات سازمانی را تغییر داده است. ورود فناوری‌های نوین موجب افزایش تعاملات مجازی، تغییر نقش‌های شغلی و ظهور چالش‌های جدید در روابط کارکنان شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از هوش مصنوعی در محیط کار علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید، می‌تواند زمینه اختلافات حقوقی و ارتباطی تازه‌ای میان کارکنان و سازمان ایجاد کند که نیازمند رویکردهای نوین حل تعارض است (Kalluri, 2025).

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تعارض، تعادل کار و زندگی و میزان درگیری‌های نقش‌های خانوادگی و شغلی است. تحقیقات نشان داده‌اند که تعارض کار-خانواده موجب کاهش عملکرد و افزایش فشار روانی کارکنان می‌شود و حمایت اجتماعی نقش مهمی در کاهش این اثرات ایفا می‌کند (Salari et al., 2020). در سازمان‌های فناوری اطلاعات که ساعات کاری انعطاف‌ناپذیر و پروژه‌های فشرده رایج است، این مسئله اهمیت مضاعف پیدا می‌کند.

در سطح فردی، خلاقیت کارکنان نیز رابطه پیچیده‌ای با تعارض دارد. از یک سو، تعاملات چالشی می‌تواند تفکر خلاق را تحریک کند، اما از سوی دیگر، رقابت شدید سازمانی ممکن است پیامدهای منفی تعارض را تشدید نماید. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اقلیم رقابتی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه میان خلاقیت و مدیریت تعارض ایفا می‌کند و می‌تواند هم نتایج مثبت و هم پیامدهای منفی ایجاد کند (Fousiani et al., 2025). افزون بر این، مدیریت مؤثر تعارض با افزایش خلاقیت و کاهش استرس شغلی رابطه معناداری دارد و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Rezateleb, 2023).

مطالعات حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی مسیر شغلی و آموزش مهارت‌های حل تعارض می‌تواند از شکل‌گیری تعارضات مزمن جلوگیری کند. سازمان‌هایی که به توسعه حرفه‌ای کارکنان و آموزش مهارت‌های ارتباطی توجه دارند، قادرند اختلافات کاری را به فرصت یادگیری تبدیل کنند (Adniyah et al., 2024). در همین راستا، مشارکت کارکنان، تعادل کار و زندگی و احساس رفاه روان‌شناختی از عوامل کلیدی افزایش بهره‌وری و کاهش تنش‌های سازمانی شناخته شده‌اند (Saragih et al., 2024). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند که استرس ناشی از محیط‌های کاری دیجیتال و استفاده مداوم از فناوری‌های ارتباطی می‌تواند تعارضات رفتاری را تشدید کند؛ زیرا مرز میان کار و زندگی شخصی کاهش یافته و فشار روانی افزایش می‌یابد (Wang et al., 2021). چنین شرایطی به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات که کارکنان در معرض ارتباطات دائمی و تغییرات سریع فناوری هستند، احتمال بروز تعارض‌های ارتباطی و شغلی را افزایش می‌دهد.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به تعارض سازمانی، بررسی نظام‌مند عوامل زمینه‌ای کاهش تعارضات رفتاری در حوزه فناوری اطلاعات همچنان با خلأهای پژوهشی مواجه است. بسیاری از مطالعات بر پیامدهای تعارض تمرکز داشته‌اند، در حالی که شناخت عوامل ساختاری، شغلی و ارتباطی مؤثر بر کاهش تعارض کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین تغییرات ناشی از دیجیتالی‌شدن سازمان‌ها، ظهور تیم‌های مجازی و افزایش تنوع نیروی انسانی ضرورت بازنگری در مدل‌های سنتی مدیریت تعارض را برجسته ساخته است (Kalluri, 2025; Murisa et al., 2024). از این منظر، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که تعارض باید به‌عنوان یک پدیده سیستمی تحلیل شود؛ پدیده‌ای که تحت تأثیر ساختار سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، فشار کاری و کیفیت ارتباطات شکل می‌گیرد. ترکیب این عوامل می‌تواند یا به تعارض مخرب و کاهش عملکرد منجر شود یا زمینه همکاری، نوآوری و یادگیری سازمانی را فراهم آورد (Boulanger & Chiarini, 2022; Irwan, 2024). بنابراین سازمان‌های فناوری اطلاعات برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیرند سازوکارهای علمی برای شناسایی و مدیریت عوامل ایجادکننده تعارض توسعه دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات انجام شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات انجام شد. نوع پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده آمیخته متوالی با رویکرد اکتشافی، به لحاظ نوع پارادایم عملگرا و به لحاظ نوع ماهیت در بخش کیفی تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی/همبستگی است. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و تجربی (مسئولین ذی ربط سازمان‌های فناوری اطلاعات تهران) است که با توجه به اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ مصاحبه شونده انتخاب شدند. با توجه به تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی ارائه شده، در خصوص سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال با ۸ نفر است، در حالی که گروه سنی زیر ۴۰ سال کمترین فراوانی را با ۳ نفر به خود اختصاص داده است. در زمینه تجربه کاری، بیشترین تعداد افراد دارای سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۳ سال با ۸ نفر بوده و در مقابل، افرادی که سابقه کاری کمتر از ۷ سال دارند نیز ۳ نفر هستند. از نظر جنسیت، تعداد مردان با ۱۴ نفر بیشتر از زنان با ۶ نفر است. همچنین، در نوع خیره، گروه تجربی با ۱۳ نفر بیشترین فراوانی را دارد در حالی که گروه نظری با ۷ نفر در رتبه بعدی قرار دارد. در نهایت، از نظر رشته تحصیلی،



مدیریت منابع انسانی با ۸ نفر در صدر قرار دارد، در حالی که رشته‌های مدیریت دولتی، روانشناسی سازمانی و مدیریت استراتژیک به ترتیب با ۴، ۵ و ۳ نفر در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. این نتایج نشان‌دهنده تنوع در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و تأثیر آن بر تحلیل‌های مربوط به موضوع پژوهش است.

همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات تهران است که با استفاده از روش محاسبه حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۵۴ کارمند انتخاب شدند. بر اساس تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت‌های فناوری محور تهران، توزیع سنی نشان می‌دهد که ۴۱.۳۳ درصد از افراد در گروه سنی بین ۴۰ تا ۴۵ سال قرار دارند و این گروه با ۱۰۵ نفر بیشترین فراوانی را داراست. در مقابل، گروه سنی بالای ۵۰ سال با ۳۲ نفر، کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. همچنین، ۵۱ درصد از افراد در گروه سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۶۶ نفر نیز در گروه سنی پایین تر از ۴۰ سال قرار دارند. از نظر جنسیت، ۶۶.۵۳٪ درصد از نمونه مرد و ۳۳.۴۶ درصد زن هستند که نشان‌دهنده غالب بودن جنس مذکر در این نمونه است. در زمینه تحصیلات، بیشترین فراوانی به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد اختصاص یافته است که ۳۸.۹۷ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهد و با ۹۹ نفر، بالاترین تعداد را دارد. در حالی که ۲۷.۱۶ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۳.۸۵ درصد دارای مدرک دکتری هستند. در نهایت، در خصوص سابقه کار، ۳۸.۹۷ درصد از افراد دارای سابقه کار بین ۱۴ تا ۲۰ سال هستند که با ۹۹ نفر بیشترین فراوانی را دارند، در حالی که ۱۲.۵۹ درصد از افراد دارای سابقه کار کمتر از ۷ سال هستند که کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. این نتایج به وضوح نمایانگر تنوع و ساختار جمعیت‌شناختی نمونه است که می‌تواند بر تحلیل‌های آتی تأثیرگذار باشد.

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته سنجش اعتبار مدل از منظر خبرگان و همچنین از منظر پاسخ دهندگان بخش کمی بود که روایی و پایایی ابزار در دو بخش کیفی و کمی بررسی و تأیید شد. در این پژوهش در بخش کیفی، میانگین ضریب پایایی همسویی درون محقق بین کدگذاری‌های انجام شده برای ۴ مصاحبه ۷۶ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. در بخش کمی، به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. همچنین پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اومگای مک دونالد محاسبه شد. ضرایب روایی و پایایی ذکر شده برای پرسشنامه اصلی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: نتایج محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه اصلی پژوهش برای مدل

مقوله‌ها	AVE	آلفای کرونباخ	CR	ASV	MSV
اختلاف نقش‌ها	۰.۵۹۸	۰.۷۸۹	۰.۷۵۴	۰.۴۲۱	۰.۳۹۸
فشار کاری زیاد	۰.۵۲۶	۰.۸۱۲	۰.۷۳۶	۰.۴۱۵	۰.۳۶۴
تفاوت در سبک ارتباطی	۰.۵۱۴	۰.۸۶۴	۰.۷۹۲	۰.۳۹۸	۰.۴۱۵
نبود ساختار سازمانی منسجم	۰.۵۳۷	۰.۸۷۴	۰.۸۲۱	۰.۳۴۶	۰.۴۲۵

یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که مقادیر AVE برای مقوله‌ها بیشتر از ۰.۵ هستند، که نشان‌دهنده این است که بیش از نیمی از واریانس هر یک از این مقوله‌ها توسط ایت‌های مربوط به آن‌ها توضیح داده می‌شود. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برای هر همه مقوله‌های مدل مقادیر حداکثر واریانس مشترک MSV و ASV میانگین واریانس مشترک به‌طور مؤثری کمتر از AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) هر بعد است. این نتایج به‌وضوح نشان‌دهنده این است که هر یک از این مقوله‌ها به‌طور مستقل و مؤثر به اندازه‌گیری سازه‌های خود می‌پردازند و از یکدیگر متمایز هستند. لذا روایی و اگرچه نیز بر اساس این شاخص‌ها تأیید می‌شود. همچنین روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل مضامین و در بخش کمی شامل توصیف و تحلیل آماری (تحلیل عاملی تأییدی و تی تک نمونه ای) داده‌ها با نرم افزار spss-V27 و SmartPls-V3 است.

## یافته‌ها

در بخش یافته‌ها به شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات پرداخته شد. در این راستا در ابتدا برای شناسایی عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در این راستا پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش با ۲۰ خبره بر اساس پروتکل مصاحبه، مصاحبه شد. در نهایت در جدول زیر گزاره‌های مرتبط با عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان برگرفته از متون کلیدی مصاحبه به همراه شناسه مربوط به هر یک از گزاره‌ها و همچنین کد مصاحبه شونده برای هر گزاره آورده شده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از گزاره مرتبط با مدل پژوهش

متن مصاحبه	مفاهیم اولیه	کد مصاحبه شونده
یکی از چالش‌های ما این است که بعضی از اعضای تیم دقیق نمی‌دونن محدوده وظایفشون چیه.	عدم شفافیت شرح وظایف	۱۱۰.۱۱۲.۱۵.۱۸
توی پروژه‌های فناوری، وقتی وظایف تیم‌ها یا افراد با هم هم‌پوشانی پیدا می‌کنه، معمولاً بحث پیش میاد.	تداخل کاری	۱۶.۱۱۴.
در تیم‌های کوچک یا استارت‌آپی، به نفر باید چند نقش رو هم‌زمان بازی کنه	چندنقشی بودن کارکنان	۱۹.۱۶.
خیلی از شرکت‌های فناوری هنوز ساختار منابع انسانی منسجم ندارن.	نبود مدیریت منابع انسانی	۱۷.۱۹.۱۸.۱۵
وقتی چند پروژه هم‌زمان پیش می‌ره، رقابت برای منابع، زمان و تمرکز کارکنان بالا می‌ره.	حجم پروژه‌های هم‌زمان	۱۸.۱۷.
کمبود زمان برای استراحت یا مرخصی باعث فرسودگی شغلی می‌شه.	نبود استراحت کافی	۱۷.۱۱۳.
فشار تحویل پروژه در زمان محدود باعث می‌شه افراد به‌جای همکاری، وارد رقابت یا سرزنش هم بشن.	ددلاین‌های فشرده	۱۲.۱۸.
وقتی از یه نفر انتظار داری توی یک هفته چیزی رو تحویل بده که عملاً نیاز به دو هفته زمان داره، فشار و تنش بالا می‌ره.	انتظارات غیرواقع‌بینانه از کارکنان	۱۶.۱۱۲.
بعضی از اعضای تیم خیلی مستقیم صحبت می‌کنن، بعضی دیگه محافظه‌کارترن.	تفاوت در سبک گفتاری	۱۸.۱۹.۱۱۰
نگاه و سبک کار نسل‌های مختلف کاملاً متفاوت. مثلاً نسل Z دنبال انعطاف و بازخورد فوری، ولی مدیران دهه پنجاه بیشتر به ساختار و نظم سنتی پایبندن. این اختلافات باعث ایجاد شکاف ارتباطی و تعارض می‌شه	مشکلات بین نسلی (مثلاً نسل Z با مدیران دهه ۵۰)	۱۳.۱۱۱.۱۹.
خیلی وقت‌ها مشکل اصلی، خود تعارض نیست، بلکه ناتوانی در بیان مؤثر دغدغه‌هاست.	عدم مهارت در ارتباط موثر	۱۵.۱۱.۱۱۵.۱۶
وقتی تیمی بین‌المللی یا چندفرهنگی داریم، اصطلاحات، زبان بدن یا حتی لحن ایمیل باعث سوءبرداشت بشه.	سوءبرداشت‌های فرهنگی	۱۹.۱۱۰.
مدیری که مدام تصمیم‌هاش رو عوض می‌کنه یا موضع مشخصی نداره، تعارض رو بیشتر می‌کنه.	بی‌ثباتی مدیریتی	۱۱۰.۱۱۱.
وقتی کاری مستندسازی نشده باشه، هر کسی به روش خودش انجامش می‌ده.	ضعف در مستندسازی فرآیندها	۱۴.۱۹.
اگه کارمندا نتونن بازخورد بدن یا دریافت کنن، ناراضی‌تری‌ها و اختلاف‌نظرها توی دلشون باقی می‌مونه.	نبود سیستم بازخورد	۱۱۱.۱۸.۱۱۲
وقتی معلوم نباشه چطور تصمیم‌گیری می‌شه یا چه کسی مسئول چیه، اعتماد بین اعضا از بین می‌ره.	فرآیندهای غیرشفاف	۱۳.۱۶.۱۱۵.۱۱۸

در گام دوم، شاخص‌های به‌دست‌آمده بر اساس شباهت‌ها و هم‌پوشانی‌های مفهومی در قالب مقوله‌ها یا مؤلفه‌ها دسته‌بندی شدند. هر بعد مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها را دربر می‌گرفت که در سطحی بالاتر، معنای مشترک و هدف تحلیلی واحدی را دنبال می‌کردند. این دسته‌بندی نهایی به پژوهشگر کمک کرد تا تصویر کلی و چندبعدی از پدیده مورد مطالعه ترسیم کند و روابط میان مؤلفه‌ها را بهتر درک نماید.

جدول ۳: مقوله ها، مفاهیم و گزاره‌های نهایی مدل

سازه	مفاهیم	گزاره
	اختلاف نقش‌ها	عدم شفافیت شرح وظایف
		تداخل کاری
		چندنقشی بودن کارکنان
عوامل موثر بر مدیریت تعارض	فشار کاری زیاد	نبود مدیریت منابع انسانی
		حجم پروژه‌های هم‌زمان
		نبود استراحت کافی
		ددلاین‌های فشرده
	تفاوت در سبک ارتباطی	انتظارات غیرواقع‌بینانه از کارکنان
		تفاوت در سبک گفتاری
		مشکلات بین نسلی (مثلاً نسل Z با مدیران دهه ۵۰)
	نبود ساختار سازمانی منسجم	عدم مهارت در ارتباط موثر
		سوءبرداشتهای فرهنگی
		بی‌ثباتی مدیریتی
		ضعف در مستندسازی فرآیندها
		نبود سیستم بازخورد
		فرآیندهای غیرشفاف

در مرحله‌ی پایانی، نتایج حاصل از سطوح مختلف تحلیل (گزاره ها، مفاهیم و مقوله ها) در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مدل نهایی پژوهش تدوین شد. بدین ترتیب، فرایند تحلیل محتوای کیفی از استخراج مفاهیم پایه تا تدوین مدل نهایی، مسیری نظام‌مند و استنتاجی را طی کرده است.

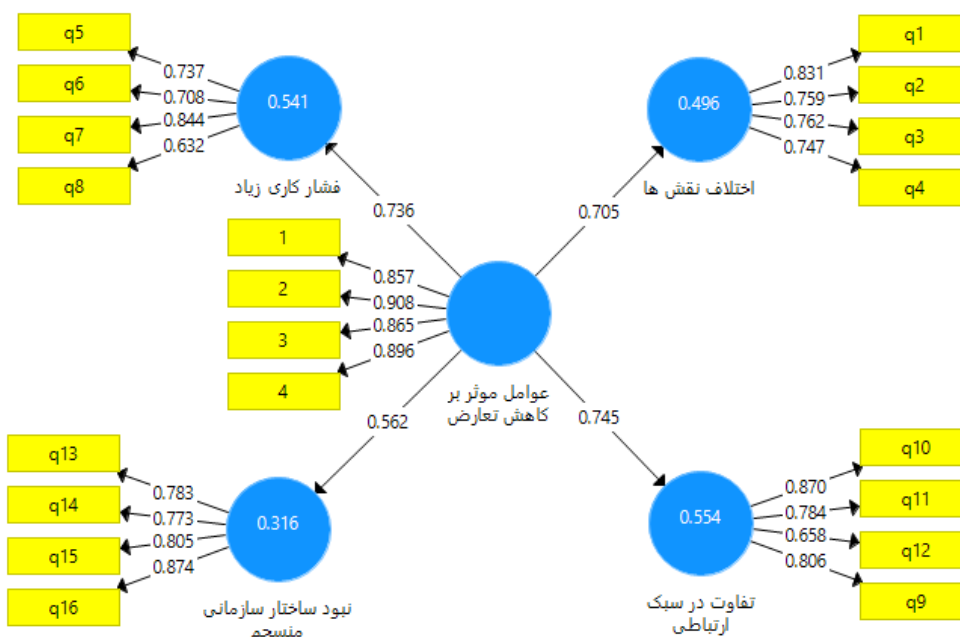
در جدول زیر مقوله‌های اصلی پژوهش بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه از طریق شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با نرم افزار IBM SPSS-27 نسخه Statistics سال ۲۰۱۵ توصیف شده اند.

جدول ۴: توصیف آماری مقوله‌های اصلی پژوهش از طریق شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع داده (حجم نمونه= ۲۵۴ پاسخ دهنده)

مقوله ها	میانگین (لیکرت)	انحراف معیار	آماره چولگی	آماره کشیدگی
اختلاف نقش‌ها	۳.۲۵	۰.۸۶۲	-۰.۳۵۴	۰.۰۷۹
فشار کاری زیاد	۳.۳۶	۰.۷۱۲	-۰.۴۵۸	۰.۷۹۱
تفاوت در سبک ارتباطی	۳.۷۸	۰.۸۹۵	-۰.۴۱۹	-۰.۰۱۵
نبود ساختار سازمانی منسجم	۳.۷۲	۰.۷۵۱	-۰.۲۹۱	-۰.۴۳۲

بر اساس نتایج تحلیل متغیرها، بیشترین میانگین مربوط به تفاوت در سبک ارتباطی و همچنین کمترین میانگین به اختلاف نقش‌ها تعلق دارد. به طور کلی، داده‌های به دست آمده از این ۴ متغیر نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها در هر یک از آن‌ها است، چرا که در دامنه قابل قبول (۲- و ۲+) که قبلاً ذکر شد، قرار دارند که این امر به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که از آزمون‌های آماری پارامتریک مناسب برای تحلیل‌های آماری استفاده کنند.

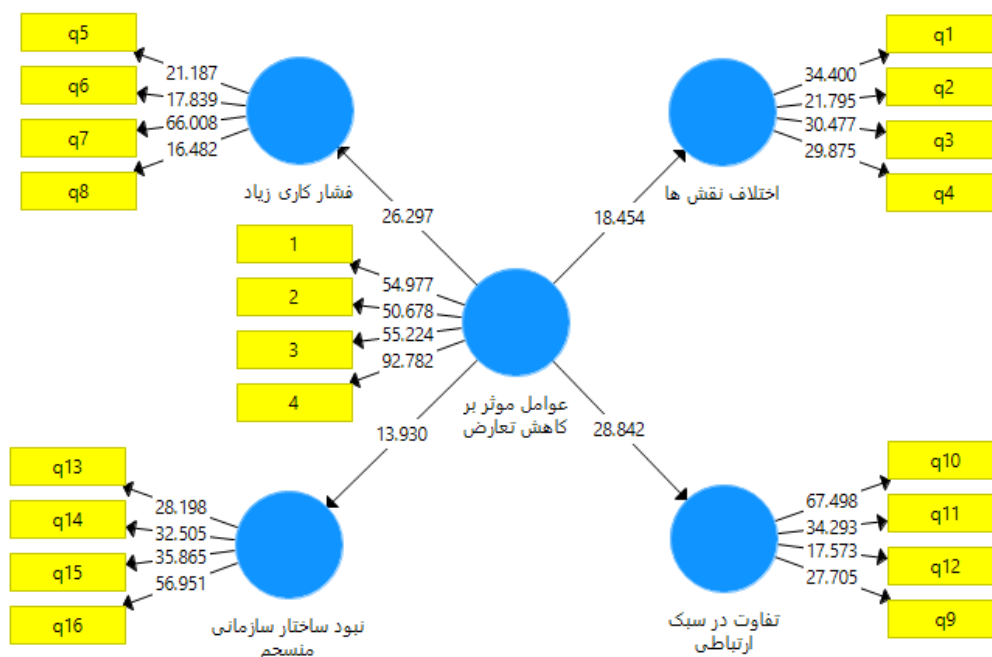
در این پژوهش اعتبار الگو از منظر پاسخ دهندگان بخش کمی از منظر درونی و بیرونی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری) بررسی شد که در ادامه این یافته‌ها آورده شده است. خروجی مربوط به عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات به صورت شکل زیر است.



شکل ۱. نمایش گرافیکی بارهای عاملی در مدل اندازه گیری عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات

مدل اندازه گیری فوق شامل ۴ بعد است که همگی بارهای عاملی بیشتر از ۰.۵ دارند. این بارهای عاملی نشان دهنده میزان ارتباط قوی با سازه است. در نتیجه می توان گفت

شدت رابطه در سطح قابل قبولی قرار دارد.



شکل ۲. نمایش گرافیکی ضرایب معناداری مدل اندازه گیری عوامل موثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات

همان طور که در شکل فوق مشاهده است ضریب معناداری تی برای هر یک از شاخص ها و مؤلفه ها بالاتر از ۲.۵۸ شده است و لذا با ۹۹ درصد اطمینان همه شاخص های

برای هر یک از مؤلفه ها و مؤلفه ها برای هر یک از مقوله ها تأیید می شود و هیچ گزاره و مؤلفه ای نیاز به حذف شدن ندارد.

## • ارزیابی برازش مدل اندازه گیری الگو

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد.

شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای وابسته: ضریب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند. مقدار  $R^2$  برای مدل پژوهش حاضر ۰.۴۹۶، ۰.۵۵۴، ۰.۵۴۱ و ۰.۳۱۶ محاسبه شده است.

شاخص اشتراک: این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود و از میانگین شاخص اشتراک برای تعیین روایی همگرا استفاده می‌شود که این شاخص ۰.۵۲ است.

معیار نیکویی برازش: مقدار این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی  $R^2$  و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰.۵۰۷ محاسبه می‌شود.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.54 * 0.476} = 0.507$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای مدل فرضیه اصلی پژوهش بزرگ‌تر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

شاخص ارتباط پیش بین  $Q^2$ : این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر  $Q^2$ ، سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای تحقیق ۰.۲۳۶، ۰.۲۴۵، ۰.۳۱۵، ۰.۳۹۵، ۰.۳۱۵ است که در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص NFI: شاخص تناسب غیرهنجاردار که نشان می‌دهد، مدل معرفی شده تناسب را تا ۹۰ درصد بهبود می‌بخشد. اعداد این مدل باید بزرگتر از ۰.۹ باشد. شاخص NFI برای این مدل، عدد ۰.۹۵۷ را نشان می‌دهد.

با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰.۵ و معناداری بیشتر از ۲.۵۸ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر کاهش تعارضات رفتاری کارکنان حوزه فناوری اطلاعات بود و نتایج نشان داد چهار عامل اصلی شامل اختلاف نقش‌ها، فشار کاری زیاد، تفاوت در سبک‌های ارتباطی و نبود ساختار سازمانی منسجم، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و مدیریت تعارضات سازمانی دارند. یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که تعارض سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که ریشه آن بیش از آنکه در ویژگی‌های فردی کارکنان باشد، در شرایط ساختاری و تعاملی محیط کار قرار دارد. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین مدیریت تعارض همسو است که تعارض را محصول تعامل میان سیستم سازمانی، روابط کاری و شرایط محیطی می‌دانند (Boulanger & Chiarini, 2022). نخستین یافته مهم پژوهش، نقش اختلاف نقش‌ها و ابهام شغلی در افزایش تعارضات رفتاری بود. نتایج تحلیل‌ها نشان داد زمانی که حدود وظایف و مسئولیت‌ها شفاف نباشد، کارکنان دچار برداشت‌های متفاوت از انتظارات سازمانی می‌شوند و این امر زمینه بروز تعارض‌های بین‌فردی و بین‌واحدی را فراهم می‌کند. این یافته با پژوهش‌های حوزه برنامه‌ریزی مسیر شغلی و حل تعارض همسو است که نشان می‌دهد وضوح نقش‌های شغلی و برنامه‌ریزی حرفه‌ای از مهم‌ترین ابزارهای پیشگیری از تعارض‌های مزمن سازمانی محسوب

می‌شوند (Adniyah et al., 2024). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که عدالت سازمانی و توانمندسازی کارکنان می‌تواند از طریق افزایش شفافیت انتظارات شغلی، تنش‌های سازمانی را کاهش دهد (Suprpto & Widigdo, 2021).

دومین یافته پژوهش مربوط به فشار کاری زیاد به عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل مؤثر بر تعارضات رفتاری بود. محیط‌های فناوری اطلاعات معمولاً با پروژه‌های هم‌زمان، محدودیت زمانی و انتظارات عملکردی بالا همراه هستند و همین مسئله سطح استرس شغلی را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد افزایش فشار کاری تحمل روانی کارکنان را کاهش داده و احتمال بروز واکنش‌های هیجانی و تعارض‌های آشکار را افزایش می‌دهد. این یافته با مطالعاتی که رابطه مستقیم تعارض کاری با استرس شغلی و کاهش عملکرد کارکنان را گزارش کرده‌اند همسو است (Maryani & Gazali, 2024). همچنین پژوهش‌های حوزه سلامت شغلی نشان می‌دهد که فشارهای کاری مزمن به ویژه در میان کارکنان جوان، تهدیدی جدی برای سلامت روان و تعاملات کاری محسوب می‌شود (Zhou & Zheng, 2022). افزون بر این، استرس ناشی از محیط‌های کاری دیجیتال و ارتباطات دائمی می‌تواند مرزهای کار و زندگی را تضعیف کرده و تعارض‌های رفتاری را تشدید کند (Wang et al., 2021).

یافته مهم دیگر پژوهش حاضر نقش تفاوت در سبک‌های ارتباطی بود. نتایج نشان داد تفاوت در شیوه بیان، انتظارات ارتباطی، و برداشت‌های فرهنگی یکی از مهم‌ترین منابع تعارض در سازمان‌های فناوری اطلاعات است. این نتیجه با مطالعات مربوط به ارتباطات درون‌سازمانی همخوانی دارد که نشان می‌دهد کیفیت ارتباطات داخلی سازمان تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی و کاهش تنش‌های کاری دارد (Ginting et al., 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطح هوش فرهنگی کارکنان می‌تواند توانایی آنان در درک تفاوت‌های رفتاری را افزایش داده و اعتماد سازمانی را تقویت کند؛ عاملی که مستقیماً به کاهش تعارض‌های بین‌فردی منجر می‌شود (Larijani & Bozorgpour, 2024).

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد نبود ساختار سازمانی منسجم از عوامل کلیدی ایجاد تعارض است. ضعف در نظام تصمیم‌گیری، نبود سیستم بازخورد، و بی‌ثباتی مدیریتی موجب می‌شود تعارض‌ها به جای مدیریت شدن، انباشته شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند مدیریت مؤثر تعارض نیازمند رویکردی سازمان‌محور و سیستمی است، نه صرفاً مداخلات فردی (Boulanger & Chiarini, 2022). علاوه بر این، پژوهش‌ها بیان می‌کنند که استراتژی‌های سازمانی مدیریت تعارض می‌تواند از طریق افزایش رفاه کارکنان، مشارکت سازمانی و تعادل کار-زندگی، بهره‌وری را ارتقا دهند (Saragih et al., 2024).

یکی از نتایج قابل توجه پژوهش حاضر تأیید اعتبار مدل مفهومی ارائه شده بود. شاخص‌های برازش مناسب نشان دادند که عوامل شناسایی شده می‌توانند چارچوبی قابل اتکا برای تحلیل تعارضات رفتاری در سازمان‌های فناوری اطلاعات فراهم کنند. این موضوع با یافته‌های پژوهش‌هایی همخوان است که رابطه میان مدیریت تعارض، خلاقیت و عملکرد شغلی را تأیید کرده‌اند و نشان داده‌اند سازمان‌هایی که تعارض را به شکل نظام‌مند مدیریت می‌کنند، عملکرد سازمانی بالاتری دارند (Rezatelab, 2023). همچنین نتایج نشان داد تعارض سازمانی الزاماً پدیده‌ای منفی نیست، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری باشد. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که تعاملات چالشی در محیط‌های رقابتی می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی هم‌زمان ایجاد کند و نقش اقلیم رقابتی در تعیین پیامدهای تعارض بسیار مهم است (Fousiani et al., 2025). بنابراین مدیریت تعارض نه به معنای حذف کامل آن، بلکه هدایت تعارض به سمت اهداف سازمانی است.

در بعد رهبری سازمانی نیز یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت رفتار مدیران را در شکل‌گیری تعارضات تأیید کرد. نتایج نشان داد سبک‌های مدیریتی غیرشفاف یا بی‌ثبات می‌تواند تعارضات رفتاری را تشدید کند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند رهبری استثماری موجب افزایش رفتارهای سهل‌انگارانه و کاهش مسئولیت‌پذیری کارکنان شده و تعارض‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Asim et al., 2025). در مقابل، رهبری حمایتی و مشارکتی می‌تواند زمینه همکاری و اعتماد را فراهم سازد. از منظر تحول دیجیتال، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تغییرات فناورانه نیز در شکل‌گیری تعارضات نقش دارد. سازمان‌های فناوری اطلاعات با تحول سریع فناوری مواجه‌اند و این مسئله ساختار روابط کاری را تغییر داده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد گسترش هوش مصنوعی و محیط‌های کاری دیجیتال، شکل جدیدی از تعارضات شغلی و حقوقی را ایجاد کرده که نیازمند راهبردهای نوین مدیریت تعارض است (Kalluri, 2025).

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که تعارضات رفتاری با انگیزش و بهره‌وری کارکنان رابطه مستقیم دارد. مطالعات تجربی نشان داده‌اند که تعارض‌های کنترل‌نشده می‌توانند انگیزش کارکنان را کاهش داده و عملکرد سازمانی را تضعیف کنند (Irwan, 2024). از سوی دیگر، وجود حمایت اجتماعی و کاهش تعارض کار-خانواده می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد و فشارهای روانی ناشی از کار را کاهش دهد (Salari et al., 2020).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت تعارض در سازمان‌های فناوری اطلاعات باید از سطح فردی فراتر رفته و به سطح طراحی سازمانی، فرهنگ کاری و راهبردهای منابع انسانی ارتقا یابد. هم‌راستایی نتایج با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که کاهش تعارضات رفتاری تنها از طریق ترکیب عوامل ساختاری، ارتباطی و مدیریتی امکان‌پذیر است و سازمان‌هایی که رویکردی پیشگیرانه و سیستمی اتخاذ می‌کنند، قادر خواهند بود تعارض را به فرصتی برای یادگیری و نوآوری تبدیل نمایند.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای علمی، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان شرکت‌های فناوری اطلاعات شهر تهران بود و بنابراین تعمیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق جغرافیایی باید با احتیاط انجام گیرد. دوم، داده‌های کمی مبتنی بر ابزار خودگزارشی جمع‌آوری شد که احتمال سوگیری پاسخ‌دهی اجتماعی را افزایش می‌دهد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات تعارضات رفتاری در طول زمان را فراهم نکرد. همچنین متغیرهای فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی یا سبک‌های شناختی کارکنان به‌طور مستقیم در مدل بررسی نشدند که می‌توانستند تبیین عمیق‌تری از پدیده تعارض ارائه دهند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی، تغییرات تعارضات سازمانی را در بازه‌های زمانی مختلف بررسی کنند تا پویایی این پدیده بهتر درک شود. همچنین انجام مطالعات مقایسه‌ای میان صنایع مختلف می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای مدیریت تعارض کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوظهور، تیم‌های مجازی و کار از راه دور در شکل‌گیری تعارضات سازمانی نیز از حوزه‌های مهم تحقیقاتی آینده محسوب می‌شود. علاوه بر این، استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی سازمانی یا تحلیل داده‌های رفتاری می‌تواند درک دقیق‌تری از الگوهای تعارض فراهم آورد.

مدیران سازمان‌های فناوری اطلاعات می‌توانند با شفاف‌سازی نقش‌های شغلی، طراحی ساختارهای ارتباطی مؤثر و ایجاد نظام بازخورد مستمر، از شکل‌گیری تعارضات مخرب جلوگیری کنند. آموزش مهارت‌های ارتباطی، توسعه فرهنگ گفت‌وگوی سازنده و تقویت اعتماد سازمانی از اقدامات کلیدی در کاهش تنش‌های رفتاری است. همچنین برنامه‌ریزی واقع‌بینانه پروژه‌ها، مدیریت فشار کاری و توجه به سلامت روان کارکنان می‌تواند زمینه ایجاد محیط کاری همکاری‌محور و نوآورانه را فراهم سازد. طراحی سازوکارهای رسمی حل تعارض و توانمندسازی مدیران در مدیریت اختلافات نیز می‌تواند تعارض سازمانی را از تهدیدی بالقوه به فرصتی راهبردی برای رشد سازمان تبدیل کند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### Extended Summary

#### Introduction

Organizational conflict has become an inevitable phenomenon in contemporary workplaces characterized by rapid technological change, knowledge-based activities, and complex interpersonal interactions. In modern organizations, especially in information technology environments, employees operate within dynamic systems involving multidisciplinary collaboration, high cognitive demands, tight deadlines, and continuous innovation pressures. These contextual conditions significantly increase the likelihood of behavioral conflicts among employees. Rather than being viewed solely as dysfunctional, recent organizational behavior perspectives recognize conflict as a multidimensional process capable of producing both constructive and destructive outcomes depending on how it is managed (Boulanger & Chiarini, 2022).

Research increasingly emphasizes that organizational conflict originates not only from interpersonal differences but also from structural, managerial, and environmental conditions embedded within organizations. Studies demonstrate that conflict management strategies influence employee engagement, organizational trust, and productivity outcomes, highlighting the strategic importance of understanding conflict antecedents rather than merely addressing its consequences (Saragih et al., 2024). In knowledge-intensive sectors such as information technology, where collaborative problem solving and creativity are essential, unmanaged behavioral conflicts may disrupt teamwork, reduce innovation capacity, and weaken organizational performance (Irwan, 2024).

Workplace stressors have also been identified as major drivers of organizational conflict. High workload demands, technological pressures, and work-family imbalance contribute to emotional exhaustion and interpersonal tension among employees. Empirical evidence indicates that job stress mediates the relationship between work conflict and employee performance, suggesting that organizational interventions must address underlying work conditions rather than individual behaviors alone (Maryani & Gazali, 2024). Similarly, research on occupational health highlights that continuous exposure to work stress reduces adaptability and increases vulnerability to conflict, particularly among younger professionals working in fast-changing environments (Zhou & Zheng, 2022).

Leadership behavior represents another central factor shaping conflict dynamics. Exploitative or inconsistent leadership practices can foster negligence, distrust, and resistance behaviors among employees, ultimately intensifying workplace conflict (Asim et al., 2025). Conversely, organizational justice, empowerment, and participative management styles enhance motivation and cooperation while mitigating destructive conflict outcomes (Suprpto & Widigdo, 2021).

Communication quality and cultural intelligence have likewise received growing scholarly attention. Organizations characterized by diverse generational and cultural workforces require employees capable of interpreting differing communication styles and value systems. Cultural intelligence strengthens interpersonal understanding and contributes to organizational trust formation, thereby reducing relational conflict among employees (Larijani & Bozorgpour, 2024). Effective internal communication has been shown to significantly enhance job satisfaction and collaboration within creative and technology-driven industries (Ginting et al., 2024).



Technological transformation further reshapes conflict patterns. The integration of artificial intelligence and digital work systems alters employee roles, decision processes, and power relations, generating new forms of workplace disputes and requiring updated conflict management approaches (Kalluri, 2025). Simultaneously, digital connectivity intensifies work–family interference and psychological strain, which can indirectly trigger behavioral conflicts (Wang et al., 2021).

From a positive organizational perspective, conflict may also stimulate creativity and innovation when appropriately managed. Research shows that creativity interacts with competitive climate conditions, producing both beneficial and harmful consequences depending on organizational support mechanisms (Fousiani et al., 2025). Moreover, conflict management competence has been associated with improved creativity, reduced job stress, and enhanced employee performance outcomes (Rezatelab, 2023).

Human resource practices such as career planning and structured conflict resolution training further contribute to preventing persistent workplace conflicts by clarifying expectations and strengthening professional development pathways (Adniyah et al., 2024). Additionally, social support systems and work–life balance initiatives reduce conflict spillover effects and improve employee well-being and performance (Salari et al., 2020).

Despite the expanding literature on organizational conflict, limited empirical research has focused specifically on identifying integrated factors that reduce behavioral conflicts among information technology employees. Given the increasing reliance on IT professionals as strategic organizational assets, understanding the structural and behavioral determinants of conflict reduction remains an important research priority. Therefore, the present study aimed to identify and evaluate the effective factors contributing to the reduction of behavioral conflicts among employees working in the information technology sector.

### Methods and Materials

The study adopted an applied research design using a sequential exploratory mixed-methods approach grounded in a pragmatic paradigm. The qualitative phase was conducted first to explore underlying dimensions of behavioral conflict reduction. Semi-structured interviews were conducted with theoretical experts, including university academics, and practical experts consisting of senior managers and specialists working in information technology organizations. Participants were selected through purposive sampling based on expertise and professional experience until theoretical saturation was achieved.

Qualitative data were analyzed using thematic content analysis. Interview transcripts were coded systematically, and emerging concepts were categorized into higher-order themes representing factors influencing behavioral conflict reduction. The qualitative results were used to develop a conceptual model and construct measurement indicators.

In the quantitative phase, the statistical population included employees of information technology companies. A stratified random sampling technique was applied to ensure representation across organizational roles and demographic characteristics. Data were collected through a researcher-developed questionnaire derived from qualitative findings.

Instrument validity was examined using face validity, content validity, and construct validity procedures. Reliability was assessed through internal consistency measures. Quantitative data analysis involved descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and structural model evaluation using specialized statistical software. Model adequacy was evaluated through goodness-of-fit indices, predictive relevance indicators, and coefficient of determination values.

### Findings



Qualitative analysis resulted in the identification of four principal dimensions influencing the reduction of behavioral conflicts among information technology employees: role conflict, excessive workload, differences in communication style, and lack of a coherent organizational structure.

Role conflict emerged as a critical factor when job responsibilities were unclear, overlapping, or inconsistently defined. Employees reported that ambiguity in task boundaries increased misunderstandings, competition over responsibilities, and interpersonal tensions. The qualitative findings demonstrated that organizations lacking clear role allocation experienced more frequent behavioral conflicts.

Excessive workload constituted another dominant factor. High project intensity, tight deadlines, and insufficient recovery time contributed to emotional exhaustion and reduced tolerance toward colleagues. Employees facing simultaneous project demands were more likely to interpret workplace interactions negatively, leading to escalation of conflict behaviors.

Differences in communication styles represented a major interpersonal source of conflict. Variations in direct versus indirect communication, generational expectations, and cultural interpretations of professional behavior often resulted in miscommunication. Employees highlighted that ineffective feedback systems and limited communication skills intensified misunderstandings and relational tensions.

The absence of a coherent organizational structure was identified as a structural antecedent of behavioral conflict. Weak managerial consistency, lack of standardized processes, unclear decision-making authority, and inadequate feedback mechanisms contributed to uncertainty and reduced organizational trust.

Quantitative results supported the qualitative findings. Confirmatory factor analysis demonstrated acceptable factor loadings for all constructs, confirming the validity of the measurement model. Statistical analysis indicated that communication style differences and organizational structure variables had the highest mean scores among the identified factors. Distributional analyses confirmed data normality, allowing parametric statistical testing.

Model evaluation revealed satisfactory goodness-of-fit indicators, indicating strong agreement between empirical data and the proposed conceptual framework. Coefficient of determination values suggested moderate to strong explanatory power of the model in predicting behavioral conflict outcomes. Predictive relevance indices demonstrated that the model possessed adequate predictive capability for explaining variations in behavioral conflicts among IT employees.

Overall, empirical findings confirmed that behavioral conflicts are influenced by interconnected structural, occupational, and interactional factors rather than isolated individual characteristics.

### **Discussion and Conclusion**

The findings demonstrate that behavioral conflicts within information technology organizations are systemic phenomena shaped by organizational design, work conditions, and communication dynamics. Conflict does not emerge randomly; instead, it reflects deeper organizational processes related to role clarity, workload management, interpersonal interaction, and structural governance.

The prominence of role conflict highlights the importance of job design and responsibility clarification. When employees lack clear expectations, uncertainty generates competition and defensive behavior patterns that intensify conflict. Organizations must therefore treat role clarity as a preventive conflict management strategy rather than a purely administrative concern.

Workload pressure emerged as a central driver of behavioral conflict, indicating that emotional and cognitive resources significantly influence interpersonal relations at work. Excessive demands reduce employees' psychological resilience,



increasing sensitivity to disagreement and accelerating escalation processes. Effective conflict reduction thus requires balancing productivity expectations with sustainable work practices.

Communication differences constituted a major relational dimension of conflict. Modern technology organizations bring together individuals with diverse educational backgrounds, cultural perspectives, and generational identities. Without structured communication norms and feedback systems, these differences easily transform into relational misunderstandings. Enhancing communication competence and creating psychologically safe dialogue environments can convert potential conflict into constructive collaboration.

The study also highlights the critical role of organizational structure. Transparent decision processes, consistent leadership practices, and clearly defined communication channels function as stabilizing mechanisms that prevent conflicts from becoming destructive. Organizational coherence fosters trust, and trust acts as a buffer against escalation of disagreements.

Importantly, the findings support the contemporary view that conflict should not be eliminated entirely. Moderate and well-managed conflict can stimulate creativity, encourage critical thinking, and strengthen collective problem solving. The challenge for organizations lies not in suppressing disagreement but in designing systems capable of channeling conflict toward productive outcomes.

From a managerial perspective, conflict reduction requires a holistic approach integrating human resource practices, leadership development, organizational design, and employee well-being initiatives. Preventive strategies—such as clarifying roles, regulating workload, promoting communication competence, and strengthening organizational structures—appear more effective than reactive interventions after conflicts have already intensified.

In conclusion, the study provides an integrated empirical model explaining behavioral conflict reduction among information technology employees. The results demonstrate that sustainable conflict management depends on aligning structural, occupational, and relational factors within organizations. By adopting systemic and proactive approaches, organizations can transform behavioral conflict from a source of disruption into a catalyst for organizational learning, innovation, and long-term performance improvement.

## References

- Adniyah, H., Masluchah, A. L., Alfiah, A. N., Lameriya, D., & Mardiyah, M. (2024). Implementation of Career Planning and Employee Conflict Resolution Techniques. *JISIP*, 8(4), 2606. <https://doi.org/10.58258/jisip.v8i4.7530>
- Asim, M., Hashmi, U. F., Nadeem, M. A., Ghani, U., & Xu, Y. (2025). How Exploitative Leadership Influences Employees' Negligence Behavior? *International Journal of Conflict Management*, 36(4), 823-840. <https://doi.org/10.1108/ijcma-12-2024-0320>
- Boulanger, M., & Chiarini, T. (2022). Conflict management strategies in organizations: A systematic review. *Journal of Business Research*, 138, 270-283. <https://www.jaqmeronline.com/index.php/jaqmer/article/download/43/42/484>
- Fousiani, K., De Jonge, K. M. M., & Michelakis, G. (2025). The bright and dark sides of creativity in employee conflict management; the moderating role of competitive climate. *International Journal of Conflict Management*, 36(2), 348-370. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2024-0172>
- Ginting, S., Amar, I., Palupiningtyas, D., Khaerunnisa, F., & Rakkang, Y. (2024). Analysis of Conflict Management and Internal Communication on Employee Satisfaction in Creative Industries in Indonesia. *WSSHS*, 2(07), 1212-1220. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i07.1081>
- Irwan, I. (2024). Workplace Conflict: Its Impact on Employee Motivation and Productivity. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 481-494. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.993>
- Kalluri, N. (2025). The Impact of AI on Workplace Litigation: A Study of Employee Relations and Conflict Resolution. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.51880>
- Larijani, N., & Bozorgpour, Z. (2024). Cultural intelligence as a factor related to conflict management and the formation of organizational trust (Case study: Mazandaran Province Red Crescent Society). *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 9(1). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2208918/>
- Maryani, M., & Gazali, A. U. (2024). The Effect of Work Conflict on Job Stress and Employee Performance. *GRHRM*, 4(2), 158-171. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.494>



- Murisa, W., Rusdi, Harmen, H., & Hidayat, M. R. (2024). Employee Conflict Strategy Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dan Gender Perspektif Teori Thomas-Killman Conflict Mode. *Jurnal Alwatzikhoebillah Kajian Islam Pendidikan Ekonomi Humaniora*, 10(1), 184-193. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2463>
- Rezatelab, A. (2023). The Relationship Between Conflict Management, Creativity, and Job Stress with Job Performance of Employees in the Green Space Departments of Mashhad Municipality. *Quarterly Journal of Management Sciences Research*, 5(14), 20-21. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2034163/>
- Salari, R., Bahrololoum, H., & Biglari, N. (2020). The effect of social support and work-family conflict on job performance of employees in Sports and Youth Departments in Kerman Province. *Sports Management (Harakat)*, 12(1), 181-200. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_77260.html?lang=en](https://jsm.ut.ac.ir/article_77260.html?lang=en)
- Saragih, J. H., Siahaan, E., & Gultom, P. (2024). The Influence of Conflict Management, Employee Engagement, and Work-Life Balance on Productivity Through Well-Being. *Enrichment Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(9). <https://doi.org/10.55324/enrichment.v2i9.218>
- Suprpto, D., & Widigdo, A. M. N. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Justice, Conflict, and Work Motivation on Employee Performance (Case Study of Bank Mandiri Indonesia). *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 204-208.
- Wang, X., Zhang, Z., & Chun, D. (2021). How Does Mobile Workplace Stress Affect Employee Innovative Behavior? The Role of Work-Family Conflict and Employee Engagement. *Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.3390/bs12010002>
- Zhou, H., & Zheng, Q. (2022). Work Stressors and Occupational Health of Young Employees: The Moderating Role of Work Adaptability [Original Research]. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.796710>

