



Journal Website

Article history:
Received 13 May 2025
Revised 15 August 2025
Accepted 22 August 2025
Published online 21 March 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 1, pp 1-19



E-ISSN: 3041-8933

Designing an Optimal Conflict Management Model in the National Banking Network

Kiumars. Bahmani¹, Hasan. Hasanzadeh^{2*}, Reza. Salehi³

¹ Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

² Department of Public Administration, Sagh.C., Islamic Azad University, Saghez, Iran

³ Department of Mathematics and Statistics, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

* Corresponding author email address: hasan.hasanzadeh@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Bahmani, K., Hasanzadeh, H., & Salehi, R. (2026). Designing an Optimal Conflict Management Model in the National Banking Network. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 1-19.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.234>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The aim of the present study is to design an optimal conflict management model in the national banking network.

Methodology: The research method is qualitative and based on thematic analysis. The statistical population of the study consisted of university professors, banking managers, and experts. Using purposive sampling and the snowball technique, interviews were conducted with 15 specialists. The data collection method included two sections: interviews with banking elites and the analysis of domestic and international scientific and research articles. This approach enabled a more precise and multi-faceted examination of different dimensions.

Findings: Based on the research findings, 68 initial codes were identified and organized into 38 basic themes, which were then grouped into 11 organizing themes.

Conclusion: The results of the study showed that designing an optimal conflict management model in the national banking network includes: transparent, responsible, and knowledge-based management; participatory management and efficient collective decision-making; organizational justice and improvement of employee well-being; sustainable human resource development; systematic strategies for conflict management; responsible and ethical organizational leadership; performance-based compensation and reward systems; cultural and ethical commitment in the workplace; organizational solidarity and positive employee interaction; spiritual and ethical leadership in organizations; and financial management and budgeting.

Keywords: model design, optimal conflict management, banking network

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Conflict is an inevitable feature of human and organizational interactions, and in contemporary organizations it has become one of the most critical managerial concerns. In the banking sector, which represents a highly complex system involving diverse stakeholders, financial transactions, and regulatory structures, the incidence of conflict is even more pronounced. Conflicts can arise from the clash of interests among employees, managers, customers, and external institutions, often leading to inefficiencies, stress, and reduced organizational performance if not managed effectively. At the same time, however, conflict is not necessarily detrimental; when managed constructively, it can promote innovation, improved decision-making, and long-term sustainability of organizations (Thomas, 2020).

The banking network in Iran, as a central pillar of the national economy, is particularly vulnerable to conflicts due to its extensive interactions and exposure to competing interests. Scholars have increasingly emphasized that the absence of effective conflict management strategies in banking systems leads to misalignment of goals, reduced customer trust, and inefficient resource allocation (Doroudian, 2020; Sabhani & Elahi, 2023). Conversely, transparent, participatory, and ethical approaches to conflict resolution can transform these challenges into opportunities for organizational growth and improved financial performance (Amiri et al., 2022; Wang et al., 2020).

Previous studies across different sectors reinforce the significance of conflict management. For instance, (O'Neill & McLarnon, 2018) highlighted that optimizing team conflict dynamics enhances collective performance, while (Kazmi et al., 2018) demonstrated that unresolved conflicts contribute to occupational stress and reduced productivity. In the Iranian context, research has examined conflict in specific banking and organizational settings. (Din Panah & Naeimian, 2023) explored the factors shaping conflict management in Agricultural Bank and found that economic, educational, and social factors each explain distinct dimensions of conflict resolution styles. Similarly, (Na'ichi et al., 2022) proposed and tested a managerial model for conflict management, emphasizing compromise and cooperation as key strategies for mitigating organizational disputes.

International research adds further insight. A systematic review by (Nikitara et al., 2024) in the nursing sector identified culture, leadership style, and organizational context as strong determinants of conflict management styles. Likewise, (Inwang et al., 2024) found that effective conflict management strategies significantly improved administrative effectiveness in secondary schools. These findings resonate with the banking context, where administrative complexity and human resource challenges demand similarly systematic approaches. (Cuevas et al., 2024) also highlighted the role of emotional intelligence in determining conflict management strategies, further underlining the importance of individual and interpersonal dimensions.

Other scholars have linked conflict resolution to team building, employee engagement, and organizational cohesion. (Wadkar, 2023) underscored the role of conflict management in team development, while (Saragih et al., 2024) demonstrated that employee well-being mediates the relationship between conflict management, work-life balance, and productivity. Similarly, (Soomro et al., 2023) established connections between personality traits, conflict management styles, and job performance in higher education settings. These findings imply that effective conflict management cannot be reduced to

a single mechanism but instead requires holistic frameworks that integrate human, organizational, and systemic dimensions.

The complexity of modern organizational conflicts has also prompted re-evaluations of classical conflict theories. (Speakman & Ryals, 2020) argued that organizations often face simultaneous, multi-layered conflicts that require dynamic management strategies. Likewise, (Upadhyay, 2021) emphasized the role of decision-making orientations in shaping conflict management styles. Taken together, the literature highlights an urgent need for models that consider multiple interacting factors—economic, cultural, organizational, and psychological—in shaping conflict dynamics in the banking sector.

Despite these advances, there remains a research gap in Iran's banking system, where few comprehensive models have been designed to manage conflict effectively. While (Sharifi et al., 2017) examined organizational conflict management in companies transferred to Bank Melli Iran, and (Rahimi Mobaraki, 2019) demonstrated the importance of employee participation in reducing organizational conflicts, no integrated framework has been proposed to systematically address conflicts across the entire banking network. This study seeks to fill that gap by designing an optimal conflict management model tailored to the specific conditions of Iran's banking system. In doing so, it builds on prior domestic and international insights while adapting them to the unique cultural, organizational, and regulatory environment of the Iranian banking network.

Methods and Materials

The research adopted a qualitative design based on thematic analysis. The statistical population included university professors, banking managers, and subject-matter experts with at least ten years of professional experience in the banking sector. Purposive sampling combined with the snowball technique was used to identify and recruit 15 participants for in-depth interviews. Data collection comprised two stages: (1) semi-structured and structured interviews with banking experts, and (2) analysis of domestic and international scholarly articles related to conflict management. Interviews were transcribed and coded, while documents were systematically reviewed to enrich the data. Thematic analysis was employed through iterative cycles of coding, categorization, and theme development, resulting in a hierarchical structure of initial codes, basic themes, and organizing themes. Reliability was ensured through intra-coder agreement (75%), which exceeded the acceptable threshold for qualitative research.

Findings

The analysis yielded 68 initial codes, which were grouped into 38 basic themes and subsequently clustered into 11 overarching organizing themes. These themes constitute the foundation of the proposed optimal conflict management model for the banking network.

The first theme was transparent, responsible, and knowledge-based management, emphasizing the need for clarity in roles, open communication, and knowledge-driven decision-making. The second theme highlighted participatory management and efficient collective decision-making, stressing the involvement of employees in shaping organizational policies. A third theme focused on organizational justice and employee well-being, underscoring fairness in resource allocation, job security, and equitable compensation.

The fourth theme involved sustainable human resource development, including continuous training, organizational support, and strategic HR practices. The fifth theme covered systematic strategies for conflict management, stressing the importance of structured procedures and conflict resolution

frameworks. The sixth theme was responsible and ethical leadership, emphasizing moral conduct, accountability, and the role of senior leaders in setting behavioral standards.

The seventh theme addressed performance-based compensation and reward systems, pointing to the importance of transparent and fair reward mechanisms in reducing conflicts. The eighth theme was cultural and ethical commitment in the workplace, highlighting respect for cultural values, religious beliefs, and professional ethics. The ninth theme focused on organizational solidarity and positive interactions among employees, stressing communication, teamwork, and a sense of belonging.

The tenth theme identified spiritual and ethical leadership, emphasizing values such as sacrifice, integrity, and organizational spirituality. Finally, the eleventh theme addressed financial management and budgeting, emphasizing effective resource allocation and transparency in financial processes. Together, these themes illustrate a comprehensive and multidimensional model for conflict management tailored to the realities of the banking sector.

Discussion and Conclusion

The findings of this research provide compelling evidence that conflict in banking organizations cannot be managed effectively through isolated measures; instead, an integrated and multidimensional model is required. By highlighting eleven organizing themes, this study demonstrates that effective conflict management requires attention to organizational transparency, participatory decision-making, justice and equity, sustainable human resource policies, structured conflict resolution procedures, ethical leadership, performance-based rewards, cultural and ethical commitments, solidarity and positive workplace interactions, spiritual leadership, and transparent financial management.

The emphasis on transparency and responsibility reflects the critical role of trust in banking relationships. Participatory management underscores the necessity of engaging employees in shaping organizational strategies, which enhances ownership and reduces resistance to change. Justice and fairness, particularly in compensation and job security, were revealed as indispensable for minimizing resentment and fostering cooperation. Sustainable human resource development and structured conflict management strategies emphasize the proactive, preventive dimension of conflict management, ensuring that disputes are resolved before escalating into crises.

Ethical and spiritual leadership provides the normative foundation of the model, ensuring that organizational culture promotes respect, fairness, and moral integrity. Meanwhile, performance-based compensation aligns individual incentives with organizational goals, reducing the likelihood of conflict arising from perceptions of inequity. Finally, transparent budgeting and financial management not only improve efficiency but also mitigate conflict by preventing misunderstandings and suspicions regarding resource allocation.

In conclusion, the model proposed by this study offers a comprehensive and context-sensitive framework for managing conflicts in the Iranian banking system. It integrates structural, cultural, human, and financial dimensions into a coherent strategy, reflecting both global insights and local conditions. By applying this model, banking institutions can reduce destructive conflicts, foster a culture of cooperation, and enhance organizational performance, ultimately contributing to the stability and efficiency of the financial system as a whole.

طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور

کیومرث بهمنی^۱، حسن حسن زاده^۲، رضا صالحی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران

۳. گروه ریاضی و آمار، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: hasan.hasanzadeh@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

بهمنی، کیومرث، حسن زاده، حسن، و صالحی، رضا. (۱۴۰۵). طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۱)، ۱۹-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور است. **روش‌شناسی:** روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان بانکی بود. روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق تکنیک گلوله برفی به مصاحبه با ۱۵ نفر از متخصصان انجامید. روش جمع‌آوری اطلاعات شامل دو بخش، مصاحبه با نخبگان حوزه بانکداری و تحلیل مقالات علمی و پژوهشی داخلی و بین‌المللی بود. این رویکرد امکان بررسی دقیق‌تر و چندجانبه از ابعاد مختلف را فراهم می‌کند. **یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های تحقیق، ۶۸ کد اولیه شناسایی و در قالب ۳۸ مضامین پایه تقسیم شد و مضامین سازمان دهنده در قالب ۱۱ مضمون دسته‌بندی شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور شامل: مدیریت شفاف و مسئولانه و دانش محور، مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی و کار آمد، عدالت سازمانی و بهبود رفاه کارکنان، توسعه پایدار منابع انسانی، راهبردهای نظام‌مند مدیریت تعارض، رهبری مسئولانه و اخلاقی در سازمان، جبران خدمت و سیستم پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، تعهد فرهنگی و اخلاقی در محیط کار، همبستگی سازمانی و تعامل مثبت بین کارکنان، رهبری معنوی و اخلاقی در سازمان و مدیریت مالی و بودجه‌ریزی می‌باشد.

کلیدواژگان: طراحی الگو، مدیریت مطلوب تعارض، شبکه بانکی.

در دنیای امروز سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها پدیده تعارض است. تعارض به‌عنوان واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در تعاملات انسانی و سازمانی، از گذشته تا امروز همواره مورد توجه پژوهشگران و مدیران بوده است. شبکه بانکی کشور به دلیل ماهیت پیچیده و حساس فعالیت‌های خود، حجم بالای تراکنش‌ها، تنوع ذی‌نفعان و تضاد منافع بین کارکنان، مدیران و مشتریان، بستری است که بیش از سایر حوزه‌ها در معرض بروز تعارض قرار دارد. به همین دلیل طراحی و استقرار الگویی برای مدیریت مطلوب تعارض در نظام بانکی می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش اعتماد عمومی و کاهش تنش‌های سازمانی کمک کند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که مدیریت تعارض نه تنها تهدید محسوب نمی‌شود بلکه اگر به درستی هدایت شود، می‌تواند به فرصتی برای یادگیری، نوآوری و ارتقای بهره‌وری تبدیل شود (Thomas, 2020).

مفهوم تعارض و مدیریت آن به‌عنوان یکی از موضوعات کلیدی در علوم رفتاری و مدیریت، از جنبه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. تعارض می‌تواند ناشی از تفاوت در ارزش‌ها، اهداف، منافع، ادراکات و حتی سبک‌های ارتباطی باشد. بسیاری از محققان تأکید کرده‌اند که مدیریت ناکارآمد تعارض منجر به پیامدهای منفی همچون کاهش بهره‌وری، فرسودگی شغلی و افت عملکرد سازمانی می‌شود (Sahandi, 2017 #263097; Kazmi et al., 2018). در مقابل، مدیریت کارآمد تعارض قادر است کیفیت تصمیم‌گیری‌ها، سطح اعتماد بین کارکنان و انسجام سازمانی را ارتقا دهد. برای نمونه، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در محیط‌هایی که تعارض به شکل سازنده مدیریت می‌شود، سطح نوآوری و همکاری تیمی افزایش می‌یابد و سازمان‌ها قادر خواهند بود عملکرد بالاتری از خود نشان دهند (O'Neill & McLarnon, 2018).

نظام بانکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور، نقشی حیاتی در توسعه پایدار دارد. با این حال، وجود تعارض منافع و نبود سازوکارهای مناسب برای مدیریت آن، گاه مانعی جدی بر سر راه دستیابی به اهداف کلان بانکی و اقتصادی محسوب می‌شود (Sabhani & Elahi, 2023). در این حوزه، بررسی‌های انجام‌شده بیانگر آن است که تعارض در بانک‌ها می‌تواند در قالب‌های گوناگون از جمله بین کارکنان و مدیران، بین بانک‌ها و مشتریان، یا حتی بین بانک‌ها و نهادهای نظارتی بروز کند (Doroudian, 2020). در نتیجه، طراحی یک مدل جامع و علمی برای مدیریت تعارض در شبکه بانکی ضرورتی انکارناپذیر است.

مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که تعارض در سازمان‌ها پدیده‌ای جهانی است و راهبردهای متعددی برای مدیریت آن ارائه شده است. به‌عنوان مثال، پژوهش (Wang et al., 2020) نشان داد که استراتژی‌های مختلف مدیریت تعارض، بسته به نحوه به‌کارگیری، می‌توانند آثار متفاوتی بر عملکرد سازمانی داشته باشند. در حالی که استفاده از رویکردهای مشارکتی و سازنده به بهبود تعاملات منجر می‌شود، رویکردهای اجتنابی یا سلطه‌جویانه اغلب پیامدهای منفی برجای می‌گذارند. همچنین، بررسی (Upadhyay, 2021) تأکید می‌کند که سبک‌های مدیریت تعارض ارتباط تنگاتنگی با الگوهای تصمیم‌گیری و درک افراد از پیامدهای آتی دارند؛ به این معنا که نگرش مدیران به آینده و پیامدهای تصمیمات، تعیین‌کننده نوع رویکرد آنان در مواجهه با تعارض است.

از سوی دیگر، تحقیقات در حوزه منابع انسانی نیز بر اهمیت مدیریت تعارض تأکید دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های مدیریت تعارض با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و همچنین با سطح هوش هیجانی آنان در ارتباط است. برای نمونه، نتایج پژوهش (Soomro et al., 2023) نشان داد که صفات شخصیتی و سبک‌های مدیریت تعارض نقش میانجی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان در محیط‌های آموزشی دارند. همچنین مطالعه (Cuevas et al., 2024) در نیروی پلیس فیلیپین نشان داد که هوش هیجانی و توانایی مدیریت احساسات

فردی و جمعی می‌تواند به‌طور مستقیم بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارض اثرگذار باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت تعارض صرفاً یک مقوله ساختاری یا مدیریتی نیست بلکه به ویژگی‌های فردی و بین‌فردی نیز وابسته است.

در حوزه بانکداری ایران نیز پژوهش‌های متعددی انجام شده است. برای مثال، تحقیق (Din Panah & Naeimian, 2023) عوامل مؤثر بر مدیریت تعارض در بانک کشاورزی را شناسایی کرده و نشان داده است که عوامل اقتصادی، آموزشی و اجتماعی هر یک سهم معناداری در تبیین سبک‌های مختلف مدیریت تعارض دارند. همچنین پژوهش (Na'lchi et al., 2022) مدلی برای مدیریت تعارض در میان مدیران طراحی و آزمون کرده و تأکید داشته است که مؤلفه‌هایی همچون سازش، همکاری و عدالت سازمانی نقش برجسته‌ای در کاهش تعارضات ایفا می‌کنند. در همین راستا، (Amiri et al., 2022) با رویکرد بانکداری اجتماعی نشان داد که کاهش تعارض منافع میان بانک‌ها و بنگاه‌های تولیدی می‌تواند از طریق ابزارهایی همچون بانکداری قرض‌الحسنه و با به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، تحقق یابد.

ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی تعارض نیز در پژوهش‌های دیگر مورد توجه بوده است. برای مثال، نتایج (Sharifi et al., 2017) نشان داد که طراحی مدل مدیریت تعارض سازمانی در شرکت‌های وابسته به بانک ملی ایران می‌تواند از بروز بحران‌های درونی و کاهش کارایی جلوگیری کند. همچنین (Rahimi Mobaraki, 2019) نشان داد که مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقش مؤثری در کاهش تعارضات سازمانی دارد. در همین راستا، (Sahandi & Abdollahi, 2017) رابطه میان سبک‌های مدیریت تعارض و استرس شغلی را بررسی کرد و نشان داد که انتخاب سبک مدیریت تعارض نامناسب می‌تواند به افزایش سطح استرس و کاهش بهره‌وری کارکنان منجر شود.

یافته‌های پژوهش‌های خارجی نیز نشان می‌دهد که تعارض در سازمان‌ها دارای ابعاد چندگانه است. به‌عنوان مثال، (Nikitara et al., 2024) در یک مرور نظام‌مند در حوزه پرستاری نشان داد که سبک‌ها و راهبردهای مدیریت تعارض تحت تأثیر عواملی همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سطح تعاملات اجتماعی قرار دارند. همچنین مطالعه (Inwang et al., 2024) در مدارس دولتی نیجریه تأکید می‌کند که مدیریت تعارض مؤثر می‌تواند به بهبود اثربخشی اداری و ارتقای کیفیت عملکرد سازمانی کمک کند. نتایج پژوهش (Rismayadi, 2024) نیز نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت تعارض در تیم‌های کاری منابع انسانی، زمانی بیشترین اثرگذاری را دارند که با سازوکارهای انگیزشی و تعاملات گروهی همراه شوند.

ابعاد تیم‌سازی و رهبری نیز در مدیریت تعارض نقشی حیاتی دارند. (Wadkar, 2023) بر این باور است که مدیریت تعارض در بستر کار تیمی نیازمند ایجاد روحیه همکاری، اعتماد متقابل و تمرکز بر اهداف مشترک است. همچنین، (Speakman & Ryals, 2020) با بازنگری در نظریه‌های تعارض نشان می‌دهد که سازمان‌ها در بسیاری از موارد با تعارض‌های همزمان و چندلایه روبه‌رو هستند که مدیریت آن‌ها نیازمند راهبردهای پیچیده‌تر و پویاتر است. به همین ترتیب، (Saragih et al., 2024) نشان داد که مدیریت تعارض همراه با تعهد کارکنان و تعادل کار-زندگی می‌تواند از طریق ارتقای رفاه شغلی به افزایش بهره‌وری منجر شود.

مروری بر پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که تعارض نه‌تنها پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر بلکه به‌نوعی ضروری برای پویایی سازمان‌ها است. در صورتی که این پدیده به‌طور مطلوب مدیریت شود، می‌تواند فرصتی برای رشد فردی و سازمانی فراهم آورد. در مقابل، فقدان راهبردهای کارآمد برای مدیریت تعارض می‌تواند منجر به بروز بحران‌های جدی و کاهش عملکرد سازمان شود. به همین دلیل، طراحی الگوهای بومی و متناسب با شرایط خاص هر کشور و صنعت، به‌ویژه در نظام بانکی ایران که با حساسیت‌های خاص اقتصادی و اجتماعی روبه‌رو است، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. با توجه به این مباحث، خلأ موجود در ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی در زمینه مدیریت تعارض در سازمان‌ها و حتی در حوزه بانکداری انجام شده است، اما هنوز الگوی جامعی که بتواند همه ابعاد تعارض در شبکه بانکی کشور را پوشش دهد، ارائه نشده است. بیشتر پژوهش‌ها یا به ابعاد فردی و روان‌شناختی پرداخته‌اند یا جنبه‌های ساختاری و اقتصادی را بررسی کرده‌اند، در حالی که

ماهیت پیچیده شبکه بانکی نیازمند نگاهی جامع و یکپارچه است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور انجام شد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر اکتشافی-بنیادی با رویکرد کیفی که از راهبرد تحلیل مضمون یا تم می‌باشد. هدف پژوهش، دستیابی به مدل پارادایمی براساس داده‌هایی است که با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نظام‌مند مطالعات نظری موجود گردآوری شد. مصاحبه‌ها با هدف آگاهی از نگرش متخصصان مزبور نسبت به طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور انجام شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها توسط محقق انجام شد. همچنین مقالاتی در این باره مورد بحث و بررسی قرار گرفت که مکمل این مصاحبه‌ها می‌باشد. به‌طور خلاصه مراحل اجرای پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون در شکل شماره ۱ آورده شده است.

شکل ۱

مدل مفهومی اولیه تحقیق



شکل شماره ۱: مراحل اجرای پژوهش با استفاده از روش تحلیل تم

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل اساتید دانشگاه، مدیران شعب استان، معاونین، روسا و معاونین حوزه‌های صف و ستاد، کارشناسان، بازرسان و حساب‌رسان و همچنین روسا و معاونین شعب می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری هدفمند بوده و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، این فرآیند منجر به انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مورد مطالعه گردید. معیار ورود در این پژوهش شامل داشتن مدرک فوق‌لیسانس یا دکترا به همراه حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در بانک می‌باشد. روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از دو رویکرد اصلی استفاده شد. ۱- مصاحبه با خبرگان: داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته، نیمه‌ساختاریافته یا تلفیقی با خبرگان جهت تدوین و طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور جمع‌آوری گردید. که این رویکرد شامل تعیین موضوع مصاحبه، انتخاب شیوه مناسب (مکالمه، گفت‌وگو، یا تنظیم مصاحبه به شیوه

سؤال و جواب/گزارشی) و استخراج گزارش نهایی از مصاحبه‌ها با حذف زوائد و آرایش متن می‌باشد. ۲- استفاده از مقالات داخلی و خارجی: در کنار مصاحبه‌های کیفی، مقالات مرتبط در داخل و خارج کشور به عنوان منبع ثانویه برای استحصال داده‌ها و تثبیت یافته‌های پژوهش به کار گرفته شدند. روش تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل تماتیک آغاز گردید؛ به این صورت که پژوهشگر الگوهای معنایی و موضوعاتی با جذابیت بالقوه را از بین مجموعه داده‌ها شناسایی و مورد بررسی قرار داد. این فرآیند شامل یک چرخه بازخوردی بین داده‌های اصلی و خلاصه‌های کدگذاری شده بوده و منجر به استخراج تحلیل‌های نهایی از داده‌ها گردید.

در جدول شماره ۲ میزان پایایی با روش توافق درون موضوعی مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۳۲ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۲ کد می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۷۵ درصد است؛ لذا با توجه به این که میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

جدول ۱

محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کده	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P۱	۲۱	۸	۵	۰.۷۶۹
۲	P۸	۱۱	۴	۳	۰.۷۲۲
جمع		۳۲	۱۲	۸	۰.۷۵۰

سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از تحلیل مضمون یا تم استفاده شد.

یافته‌ها

مرحله ۱ آشنایی با داده‌ها:

در این تحقیق، پژوهشگر پیش از تحلیل کدگذاری، کل داده‌های مصاحبه‌ها را بازخوانی کرد. اگرچه به دلیل عدم اجازه برخی مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها به‌صورت تایپ شده ارائه شدند، بازخوانی این مطالب به آشنایی بهتر پژوهشگر با داده‌ها کمک نمود.

مرحله ۲ ایجاد کدهای اولیه:

جدول ۲

نمونه‌هایی از پاره گفتارها و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها مربوط به مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور

ردیف	جملات کلیدی مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	مضامین پایه
۱	تخصیص بودجه عضو جدا نشدنی از برنامه‌ریزی مالی سالانه یا ماهیانه‌ی یک سازمان است.	۴	E۱. E۴E۹. E۱۱	تخصیص بودجه مناسب
۲	برای انجام هر کار به دانش نیاز داریم: داشتن آگاهی یا دانش نسبت به آن کار و توانایی انجامش در عمل. این موارد، لازمه‌ی به پایان رساندن هر پروژه‌ای هستند.	۵	E۲. E۵. E۶. E۱۰. E۱۱	داشتن دانش مناسب
۱۱	ارتباط با مدیران در سطوح مختلف سازمان زمینه ساز احساس همبستگی سازمانی است و این خود از ایجاد تعارض در لایه‌ای سازمان جلوگیری می‌کند	۹	E۲. E۳. E۵. E۶. E۷. E۸.	ارتباط با سایر مدیران برای حل تعارض



E۱۱.			
E۱۴E۱۵			
طراحی سیستم پاداش و تشویقی	H۷. H۱۲, H۱۳	۳	دقیقا مشخص کنیم چه نوع عملکردی منجر به دریافت پاداش می گردد برداشت کارمند از رابطه میان تلاش و پاداشی که به آن وعده داده اهمیت بالایی دارد.
جلوگیری از تبعیض	H۱. H۵. H۷. H۱۱. H۱۳. H۱۴	۹	تبعیض در محیط کار و اثرات و پیامدهای آن ها همچون پرخاشگری، رفتارهای منحرف، انتقام جویی در محیط کار را ایجاد میکند.

جهت انتخاب منابع مناسب روال به این ترتیب طی شد که کلیدواژه مدیریت تنوع در هریک از پنج پایگاه داده غیر ایرانی *ScienceDirect, Web of Science, Google Scholar, Scopus, Emerald, CIVILICA* و سه پایگاه داده ایرانی *SID, magiran* به منظور شناسایی و گردآوری مطالعات مختلف مورد جستجو قرار گرفت. لازم به ذکر است که تعداد کل مقالات یافت شده با در نظر گرفتن معیارهای ورودی، ۱۶۶ مطالعه (فارسی و انگلیسی) می باشد که پس از بررسی تمامی آن ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و یا عدم دسترسی نهایتاً نتایج استخراج شده از ۲۸ مطالعه (۲۲ پژوهش انگلیسی و ۶ پژوهش فارسی) مورد باز بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در جدول زیر نمونه هایی از پاره گفتارها و کدهای استخراج شده از مطالعه های کتابخانه ای و مقالات معتبر مربوط به مدل مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور در جدول ۴ مشاهده می گردد.

جدول ۳

نمونه هایی از پاره گفتارها و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها مربوط به مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور

ردیف	مفهوم	منبع	کدهای اولیه
۱	بودجه مهمترین و مؤثرترین ابزاری است که می تواند به عنوان عامل برنامه ریزی و کنترل در سازمان ها استفاده شود	عادل آذر (۱۳۸۹)	برنامه ریزی مالی
۴	آموزش نیروی انسانی یکی از بهترین راه های بهسازی سازمانی است.	سعادت، (۱۳۷۹)	بهسازی منابع انسانی
۱۱	سمفونی رهبران ارشد مرحله نوینی از تکامل مدل های رهبری است که نقش حیاتی در رشد بهینه سازمان و موفقیت آن ها دارد.	دهقانپور (۲۰۲۰)	همکاری رهبران ارشد
۲۵	تعهد را به عنوان شدت تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص و میزان مداخله، مشارکت و همکاری او با سازمان متبوع خود تعریف کرده اند.	پورتر و همکاران (۱۹۷۶)	تقویت تعهد سازمانی
۳۳	مدیران باید راستگویی و صداقت خود را به کارکنان نشان دهند در صورت ارتکاب اشتباه، آن را بپذیرند و از استانداردهای اخلاقی همچنین، پیروی نمایند	رضایی و همکاران (۲۰۲۳)	اعتراف به اشتباه توسط مدیر

مرحله ۳ جستجوی تم ها:

در این مرحله تلاش خواهد شد تا با مطالعه کدهای اولیه، دسته بندی درستی برای تم های اولیه ایجاد شود؛ البته برای ایجاد یک دسته بندی کلی سعی خواهد شد تا این امر بصورت آرام و به مرور زمان انجام گیرد.

جدول ۴

نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه ادغام شده

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه
۱	در میان گذاشتن اطلاعات سازمانی با کارکنان	شفاف سازی
۲	دسترسی کارکنان به اطلاعات	
۳	داشتن دانش مناسب	دانائی محور بودن
۴	آگاهی و بینش مناسب	
۵	شفاف سازی در سازمان	شفاف سازی مسئولیت ها
۶	تقسیم وظایف بین کارکنان	
۷	بکارگیری گروه های مشاوره ای	تصمیمات گروهی
۸	جلسات مشاوره های	
۹	تفویض وظایف به افراد کار آمد	مدیریت مشارکتی
۱۰	تفویض اختیارات و نظام مشارکت کارکنان	
۱۱	مدیریت کار آمد	مدیریت اثربخش و کار آمد
۱۲	مدیریت مقتدر و توانمند در سازمان	

مرحله ۴ بازبینی تم‌ها:

بازبینی تم‌ها: این بخش شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها بود. که در این مورد زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شدند و تعدادی دست نخورده باقی ماندند که کدهایی که جایگزین شدند با علامت ستاره از کدهای دیگر متمایز شده است.

جدول ۵

نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه ادغام شده

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه
۳۹	یجاد تعامل و ارتباط صحیح بین مدیر و کارمند	رهبری اخلاق مدار
۴۰	تعامل مدیر با کارکنان	
۴۱	پراخت های هدفمند	برقراری سیستم ارزیابی پاداش و فوق العاده ها
۴۲	طراحی سیستم پاداش و تشویقی	
۴۹	احترام به باورها و ارزش های اجتماعی	ارزش ها و باورهای فرهنگی
۵۰	محترم شمردن عقاید و باورهای کارکنان	
۵۱	آموزش های حرفه ای مناسب و مستمر	اخلاق حرفه ای و آموزش مناسب
۵۲	آموزش های مناسب منطبق با شغل	
۵۳	ارتباط با کارکنان در راستای حل تعارض	ارتباط کلامی و انرژی مثبت در سازمان
۵۴	گفتگو با و ایجاد پیوندهای محکم بین کارکنان	
۵۵	شناسایی توانایی کارکنان و معرفی آنان	ایجاد پیوند قوی بین کارکنان و سازمان
۵۶	ایجاد حس تعلق به سازمان	
۵۷	داشتن برنامه برای اجتماعی کردن کارکنان	جا افتادن کارکنان در سازمان
۵۸	آموزش مهارت های ارتباطی و ادراکی و شناساندن اصول	



۵۹	تقویت نیروی ایمان و فضائل اخلاقی	معنویت سازمانی
۶۰	حاکمیت اخلاق و معنویات در سازمان	
۶۱	از خود گذشتگی در کار سازمانی	ایثار و فداکاری مدیر
۶۲	خدمت و از خود گذشتگی و ایثار مدیر	

مرحله ۵ تعریف ونام گذاری تم‌ها:

جدول ۶

تم‌های اصلی طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور

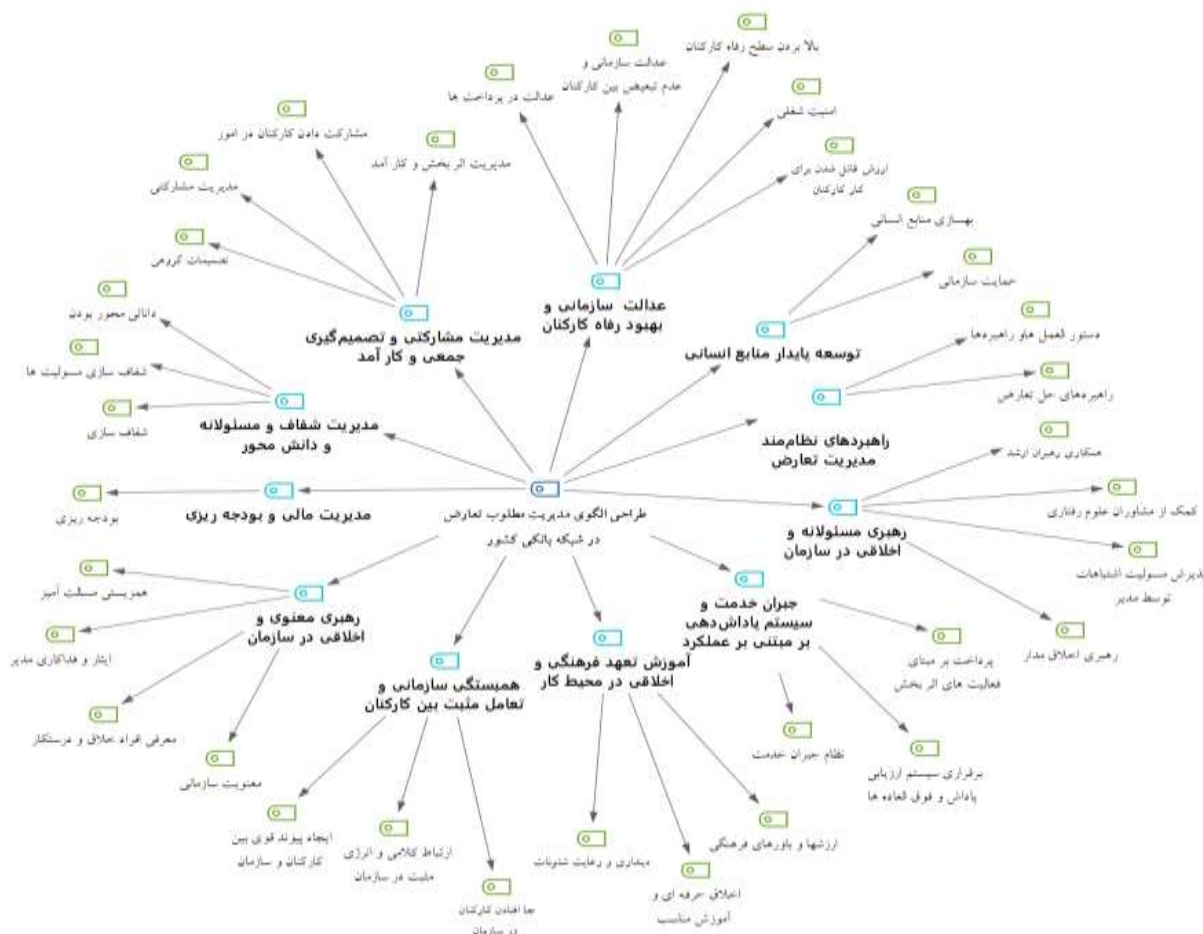
ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
۱	در میان گذاشتن اطلاعات سازمانی با کارکنان	شفاف سازی	
۲	دسترسی کارکنان به اطلاعات		
۳	داشتن دانش مناسب	دانشی محور بودن	مدیریت شفاف و مسئولانه و دانش محور
۴	آگاهی و بینش مناسب		
۵	شفاف سازی در سازمان	شفاف سازی مسولیت‌ها	
۶	تقسیم وظایف بین کارکنان		
۷	بکارگیری گروه‌های مشاوره‌ای	تصمیمات گروهی	
۸	جلسات مشاوره‌ای		
۹	تفویض وظایف به افراد کار آمد	مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی و کار آمد
۱۰	تفویض اختیارات و نظام مشارکت کارکنان		
۱۱	مدیریت کار آمد	مدیریت اثربخش و کار آمد	
۱۲	مدیریت مقتدر و توانمند در سازمان		
۱۳	ایجاد تعهد سازمانی	مشارکت دادن کارکنان در امور	
۱۴	تقویت تعهد سازمانی		
۱۵	جلوگیری از تبعیض	عدالت سازمانی و عدم تبعیض	
۱۶	عدالت سازمانی	بین کارکنان	
۱۷	رعایت انصاف در پرداخت‌ها	عدالت در پرداخت‌ها	
۱۷	تخصیص امکانات سازمان به‌طور عادلانه بین کارکنان		عدالت سازمانی و بهبود رفاه کارکنان
۱۸	بالا بردن میزان رضایت مندی کارکنان	بالا بردن سطح رفاه کارکنان	
۱۹	ایجاد رضایت شغلی در کارکنان		
۲۰	بستن قرارداد داده‌ای کاری مناسب با کارکنان	امنیت شغلی	
۲۱	ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان		
۲۲	القا حس ارزشمند بودن کارکنان برای جامعه	ارزش قائل شدن برای کار کارکنان	
۲۳	حفظ انگیزه و اشتیاق کارکنان در سازمان		
۲۴	داشتن یک برنامه جامع در بخش منابع انسانی	بهبود منابع انسانی	
۲۵	توجه به حوزه منابع انسانی		توسعه پایدار منابع انسانی
۲۶	حمایت از کارکنان سازمان	حمایت سازمانی	
۲۷	پشتیبانی از زحمات و دستاوردهای کارکنان فعال در سازمان		
۲۸	تدوین دستورالعمل‌های وحدت آفرین در میان گروه‌های سازمانی	دستورالعمل‌ها و راهبردها	راهبردهای نظام‌مند
۲۹	فعالیت‌ها و برنامه‌های هدفمند		مدیریت تعارض
۳۰	مهارت و تخصص در زمینه حل تعارض	راهبردهای حل تعارض	



	پذیرش وجود تعارض در سازمان	۳۱
	ارتباط با سایر مدیران برای حل تعارض	۳۲
	ارتباط با لایه‌های مختلف مدیریت	۳۳
	مشاوره خارج از سازمان	۳۴
رهبری مسئولانه و اخلاقی	کمک از مشاوران علوم رفتاری	۳۵
	پذیرش اشتباهات	۳۶
در سازمان	اعتراف به اشتباه توسط مدیر	۳۷
	یجاد تعامل و ارتباط صحیح بین مدیر و کارمند	۳۸
	تعامل مدیر با کارکنان	۳۹
	پراخت‌های هدفمند	۴۰
	طراحی سیستم پاداش و تشویقی	۴۱
جبران خدمت و سیستم پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد	پرداخت‌های منظم و در چارچوب مشخص و تعریف شده با نگاه به میزان اثر بخش	۴۲
	پرداخت بر مبنای عملکرد	۴۳
	جبران خدمت برای کارکنان توسط سازمان	۴۴
	طراحی فرایند پرداخت و و پاداش منظم	۴۵
	توجه به اعتقادات دینی و باورهای مذهبی کارکنان	۴۶
	توجه به دینداری و معنویات در سازمان	۴۷
آموزش تعهد فرهنگی و اخلاقی در محیط کار	احترام به باورها و ارزشهای اجتماعی	۴۸
	محترم شمردن عقاید و باورهای کارکنان	۴۹
	آموزش‌های حرفه‌ای مناسب و مستمر	۵۰
	آموزش‌های مناسب منطبق با شغل	۵۱
	ارتباط با کارکنان در راستای حل تعارض	۵۲
	کفتگو با و ایجاد پیوندهای محکم بین کارکنان	۵۳
همبستگی سازمانی و تعامل مثبت بین کارکنان	شناسایی توانایی کارکنان و معرفی آنان	۵۴
	ایجاد حس تعلق به سازمان	۵۵
	داشتن برنامه برای اجتماعی کردن کارکنان	۵۶
	آموزش مهارت‌های ارتباطی و ادراکی و شناساندن اصول	۵۷
	تقویت نیروی ایمان و فضائل اخلاقی	۵۸
	حاکمیت اخلاق و معنویات در سازمان	۵۹
رهبری معنوی و اخلاقی در سازمان	از خود گذشتگی در کار سازمانی	۶۰
	خدمت واز خود گذشتگی و ایثار مدیر	۶۱
	احترام به اعتقادات قومی و زبانی در سازمان	۶۲
	توجه به تنوع قومیتی	۶۳
	تشویق نامه برای کارکنان در سازمان	۶۴
	تحسین و تمجید کردن از پرسنل متعهد در سازمان	۶۵
مدیریت مالی و بودجه‌ریزی	تخصیص بودجه مناسب	۶۶
	برنامهریزی مالی	۶۷

شکل ۲

مدل نهایی طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور



نتایج پژوهش حاضر نشان داد که طراحی الگوی مدیریت مطلوب تعارض در شبکه بانکی کشور شامل مضامینی همچون مدیریت شفاف و مسئولانه و دانش‌محور، مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی، عدالت سازمانی و بهبود رفاه کارکنان، توسعه پایدار منابع انسانی، راهبردهای نظام‌مند مدیریت تعارض، رهبری مسئولانه و اخلاقی، جبران خدمت و نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، تعهد فرهنگی و اخلاقی در محیط کار، همبستگی سازمانی و تعامل مثبت میان کارکنان، رهبری معنوی و اخلاقی و در نهایت مدیریت مالی و بودجه‌ریزی است. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدیریت تعارض در شبکه بانکی نیازمند رویکردی چندبعدی و جامع است که ابعاد ساختاری، رفتاری، فرهنگی و اقتصادی را به‌طور همزمان در نظر بگیرد. در واقع، چنین الگویی می‌تواند با کاهش سطح تنش‌ها، افزایش اعتماد و ارتقای کارایی سازمانی، به بهبود عملکرد کل نظام بانکی منجر شود.

یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر تأکید بر مدیریت شفاف و مسئولانه و دانش محور بود. شفافیت در فرآیندهای مدیریتی و اطلاع رسانی صحیح به ذی نفعان نقشی حیاتی در کاهش سوءبرداشت‌ها و تعارضات سازمانی دارد. یافته‌های این پژوهش با تحقیق (Amiri et al., 2022) همخوانی دارد که نشان داد دسترسی به اطلاعات بانکی و شفافیت در تخصیص منابع موجب افزایش اعتماد عمومی و تخصیص بهینه منابع می‌شود. همچنین، این نتیجه با دیدگاه (Sabhani & Elahi, 2023) همسو است که بر لزوم اصلاحات قانونی و تدوین رویه‌های شفاف در نظام بانکی برای پیشگیری از تعارض منافع تأکید دارد. پژوهش‌های بین‌المللی نیز این امر را تأیید کرده‌اند؛ به عنوان نمونه، (Speakman & Ryals, 2020) نشان داد که مدیریت همزمان تعارض‌های متعدد نیازمند شفافیت و پاسخگویی در سطح تصمیم‌گیری است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ایجاد سیستم‌های شفاف و مسئولانه در بانک‌ها نه تنها از بروز تعارض جلوگیری می‌کند بلکه موجب بهبود عملکرد کلی سازمان نیز می‌شود.

نتیجه دیگر پژوهش حاضر تأکید بر مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی است. یافته‌ها نشان دادند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری شده و در کاهش تعارضات سازمانی نقش مؤثری دارد. این یافته با پژوهش (Rahimi Mobaraki, 2019) همسو است که نشان داد مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی منجر به کاهش سطح تعارض و بهبود تعاملات درون سازمانی می‌شود. همچنین (Na'ichi et al., 2022) بیان کرده است که سازش و همکاری به عنوان عناصر کلیدی در مدیریت تعارض به بهبود روابط کاری و افزایش رضایت کارکنان کمک می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات خارجی نیز مؤید این نتیجه هستند؛ به عنوان مثال، (Inwang et al., 2024) نشان داد که راهبردهای مشارکتی در مدیریت تعارض در مدارس دولتی نیجریه به بهبود اثربخشی اداری منجر شد. بنابراین، می‌توان گفت که مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری در بانک‌ها نه تنها به کاهش تعارضات منجر می‌شود بلکه بستری برای ارتقای نوآوری و بهره‌وری فراهم می‌آورد.

یافته‌ها همچنین بر اهمیت عدالت سازمانی و بهبود رفاه کارکنان تأکید داشتند. زمانی که کارکنان احساس کنند در محیطی عادلانه و بدون تبعیض فعالیت می‌کنند، میزان تعارض کاهش می‌یابد و سطح تعهد سازمانی افزایش پیدا می‌کند. این نتیجه با پژوهش (Na'ichi et al., 2022) همخوانی دارد که عدالت در پرداخت‌ها و رفاه کارکنان را از عوامل کلیدی در کنترل تعارض معرفی کرده است. از سوی دیگر، نتایج پژوهش (Kazmi et al., 2018) نیز نشان دادند که نبود عدالت و افزایش استرس شغلی پیامدهای منفی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین، بررسی (Nikitara et al., 2024) در حوزه پرستاری تأکید می‌کند که عدالت سازمانی و شرایط کاری مناسب از عوامل اصلی در انتخاب سبک‌های سازنده مدیریت تعارض هستند. بر این اساس، بانک‌ها با تمرکز بر عدالت سازمانی و بهبود رفاه کارکنان می‌توانند رضایت شغلی را ارتقا داده و از بروز تنش‌های غیرسازنده جلوگیری کنند.

از دیگر نتایج مهم پژوهش حاضر، توسعه پایدار منابع انسانی بود. بهسازی مستمر منابع انسانی و حمایت سازمانی از کارکنان، نقش بسزایی در کاهش تعارضات و بهبود عملکرد دارد. این نتیجه با یافته‌های (Sharifi et al., 2017) همسو است که نشان داد طراحی مدل‌های مدیریتی در سازمان‌های وابسته به بانک ملی ایران موجب بهبود کارایی و کاهش تنش‌ها می‌شود. همچنین، (Saragih et al., 2024) نشان داد که مدیریت تعارض همراه با بهبود تعادل کار-زندگی و تعهد کارکنان می‌تواند از طریق ارتقای رفاه شغلی به افزایش بهره‌وری منجر شود. از دیدگاه نظری نیز (Wang et al., 2020) تأکید می‌کند که مدیریت کارآمد تعارض زمانی اثربخش است که با سیاست‌های منابع انسانی همسو باشد. بنابراین، سرمایه‌گذاری بر توسعه منابع انسانی و بهسازی مستمر آن یکی از ارکان اساسی برای مدیریت موفق تعارض در شبکه بانکی کشور است.

نتایج همچنین نشان داد که وجود راهبردهای نظام‌مند مدیریت تعارض برای پیشگیری و کنترل بحران‌های سازمانی ضروری است. دستورالعمل‌های شفاف و چارچوب‌های مدون در این زمینه می‌تواند از تشدید تعارضات جلوگیری کند. یافته‌های حاضر با پژوهش (Din Panah & Naeimian, 2023) همخوانی دارد که عوامل مدیریتی و آموزشی را به‌عنوان تعیین‌کننده سبک‌های مدیریت تعارض معرفی کرده است. علاوه بر این، مطالعه (Rismayadi, 2024) نیز نشان داد که استفاده از راهبردهای نظام‌مند در تیم‌های منابع انسانی موجب بهبود همکاری‌ها و کاهش تنش‌ها می‌شود. به همین ترتیب، (Thomas, 2020) بیان می‌کند که مدیریت تعارض زمانی مؤثر است که ساختارهای مشخص و قابل‌پیش‌بینی برای مواجهه با اختلافات وجود داشته باشد. بنابراین، شبکه بانکی کشور نیازمند تدوین و اجرای دستورالعمل‌های جامع برای مدیریت تعارض در سطح سازمانی است.

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی پژوهش، تأکید بر رهبری مسئولانه و اخلاقی بود. مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که رهبران سازمانی باید مسئولیت‌پذیر، اخلاق‌مدار و متعهد باشند تا بتوانند محیطی عادلانه و شفاف ایجاد کنند. این نتیجه با پژوهش (Mohammadi Bijgan et al., 2023) همسو است که طراحی الگوی مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌ها را بر پایه رهبری اخلاقی و فرهنگ‌سازی دانسته است. همچنین، (O'Neill & McLarnon, 2018) نشان داده است که پویایی‌های تعارض تیمی زمانی به عملکرد بالا منجر می‌شود که رهبران از سبک‌های اخلاقی و اعتمادساز بهره‌مند باشند. نتایج مشابهی در تحقیق (Cuevas et al., 2024) نیز دیده می‌شود که تأکید دارد توانایی رهبران در مدیریت احساسات و روابط انسانی می‌تواند به انتخاب راهبردهای سازنده تعارض منجر شود. بنابراین، در بانک‌ها رهبری اخلاقی و مسئولانه می‌تواند نقش کلیدی در کاهش تعارضات و ارتقای عملکرد ایفا کند.

در کنار این عوامل، نتایج پژوهش نشان داد که جبران خدمت و نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد نقش مهمی در کاهش تعارضات ایفا می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند پاداش‌ها و مزایا به‌طور عادلانه و بر اساس عملکرد واقعی توزیع می‌شود، سطح رضایت و انگیزه آن‌ها افزایش می‌یابد و زمینه برای بروز تعارضات کاهش می‌یابد. این یافته با تحقیق (Din Panah & Naeimian, 2023) همخوانی دارد که عوامل اقتصادی و آموزشی را به‌عنوان تعیین‌کننده سبک‌های مصالحه در مدیریت تعارض معرفی کرده است. همچنین، (Wadkar, 2023) نشان داد که نظام‌های پاداش‌دهی کارآمد می‌تواند کار تیمی و همکاری را تقویت کرده و سطح تعارضات را کاهش دهد. در همین راستا، (Soomro et al., 2023) نیز تأکید می‌کند که سبک‌های تعارض تحت تأثیر انگیزش و ارزیابی عملکرد قرار دارند.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش به اهمیت تعهد فرهنگی و اخلاقی در محیط کار اشاره داشتند. رعایت ارزش‌ها و باورهای فرهنگی و تقویت اخلاق حرفه‌ای موجب بهبود روابط کاری و کاهش تعارضات می‌شود. این نتیجه با پژوهش (Nikitara et al., 2024) همسو است که نقش فرهنگ سازمانی را در انتخاب سبک‌های تعارض پررنگ می‌داند. همچنین، (Sabhani & Elahi, 2023) بیان کرده است که در نظام بانکی ایران توجه به ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی می‌تواند از تحقق تعارض منافع جلوگیری کند. بنابراین، ایجاد محیطی متعهد به اصول اخلاقی و فرهنگی یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت مطلوب تعارض است.

از دیگر نتایج پژوهش، تأکید بر همبستگی سازمانی و تعامل مثبت میان کارکنان بود. ارتباطات مثبت و ایجاد حس تعلق در کارکنان موجب افزایش اعتماد و کاهش تنش‌های سازمانی می‌شود. یافته‌های این پژوهش با تحقیق (Sahandi & Abdollahi, 2017) همسو است که نشان داد سبک‌های مدیریت تعارض رابطه نزدیکی با سطح استرس و رضایت کارکنان دارند. همچنین، (Inwang et al., 2024) بیان می‌کند که تعاملات مثبت میان کارکنان در محیط‌های آموزشی منجر به بهبود اثربخشی اداری شده است. بنابراین، بانک‌ها با تقویت همبستگی و ارتباطات مثبت میان کارکنان می‌توانند محیط کاری سالم‌تر و کم‌تنش‌تری ایجاد کنند.

در نهایت، نتایج پژوهش حاضر بر اهمیت مدیریت مالی و بودجه‌ریزی در کنترل تعارضات سازمانی تأکید داشتند. تخصیص عادلانه و شفاف منابع مالی می‌تواند از بروز سوءبرداشت‌ها و رقابت‌های مخرب جلوگیری کند. این نتیجه با پژوهش (Amiri et al., 2022) همسو است که نشان داد بانکداری اجتماعی و تخصیص بهینه منابع می‌تواند از تعارض منافع جلوگیری کند. همچنین، (Doroudian, 2020) به‌طور صریح بیان می‌کند که نبود شفافیت در مدیریت منابع مالی از مهم‌ترین عوامل بروز تعارض در بانک‌ها است. بنابراین، استقرار نظام‌های مالی شفاف و پاسخگو می‌تواند نقش مؤثری در پیشگیری از تعارضات ایفا کند.

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت تعارض در شبکه بانکی نیازمند الگویی جامع و چندبعدی است که هم به ابعاد رفتاری و فرهنگی و هم به جنبه‌های ساختاری و اقتصادی توجه کند. هم‌سویی نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین داخلی و خارجی، بیانگر آن است که مدیریت مطلوب تعارض می‌تواند نقشی حیاتی در ارتقای بهره‌وری و پایداری نظام بانکی ایفا کند.

این پژوهش همانند هر تحقیق دیگری با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آن که جامعه آماری شامل تعداد محدودی از متخصصان و خبرگان بانکی بود و تعمیم نتایج به کل نظام بانکی کشور نیازمند احتیاط است. دوم، استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون باعث شد که عمق داده‌ها بالا باشد اما امکان آزمون کمی فرضیات وجود نداشت. همچنین، برخی مصاحبه‌شوندگان به دلایل سازمانی از ارائه اطلاعات دقیق خودداری کردند که می‌تواند بخشی از داده‌های پژوهش را تحت تأثیر قرار داده باشد.

برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که مدل ارائه‌شده به‌صورت کمی و با استفاده از روش‌های آماری پیشرفته همچون مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن افزایش یابد. همچنین می‌توان پژوهش را در سایر بخش‌های اقتصادی از جمله بیمه یا بازار سرمایه گسترش داد تا مقایسه‌ای میان صنایع مختلف انجام گیرد. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین همچون بانکداری دیجیتال و هوش مصنوعی در مدیریت تعارض می‌تواند مسیر جدیدی برای تحقیقات آتی باز کند.

مدیران بانکی می‌توانند با تقویت شفافیت و پاسخگویی، ایجاد نظام پاداش‌دهی منصفانه، توسعه منابع انسانی و تقویت فرهنگ سازمانی، زمینه کاهش تعارضات را فراهم آورند. همچنین، استفاده از سبک‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری و تمرکز بر رهبری اخلاقی می‌تواند به افزایش اعتماد و همکاری در سازمان منجر شود. در نهایت، طراحی نظام‌های مالی و بودجه‌ریزی شفاف، ابزاری مؤثر برای جلوگیری از تعارضات و ارتقای کارایی در نظام بانکی خواهد بود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها



داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Amiri, M., Radfar, R., & Faezi Razi, F. (2022). Modeling the impact of social banking on reducing financial conflicts of interest between banks and production enterprises using the fuzzy DEMATEL technique: A case study of Qarz al-Hasanah Resalat Bank. *Iranian Journal of Management Sciences Association*, 17(67), 27-46. https://journal.iams.ir/article_382.html?lang=en
- Cuevas, K. G. Z., Pendon, L. A. T., Rijon, K. C., Vibar, J. M., & Villa, E. B. (2024). Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies Among Junior and Senior Uniformed Personnel in Philippine National Police. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 5(6), 2116-2124. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.06.14>
- Din Panah, R., & Naeimian, N. (2023). Factors affecting conflict management in Agricultural Bank. *Journal of Promotion and Agricultural Education*, 1(61), 13-30. <https://doi.org/10.52547/jwmr.13.25.1>
- Doroudian, H. (2020). Explaining the framework and instances of conflict of interest in the country's banking system. <https://daad.ir/fileman/Uploads/docs/%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D8%B1%D8%B6%20%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B9%20%D8%AF%D8%B1%20%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85%20%D8%A8%D8%A7%D9%86%DA%A9%DB%8C%20%DA%A9%D8%B4%D9%88%D8%B1.pdf>
- Inwang, I. U., Okpongnam, G. E., Odohoedi, J. O., & Attat, N. T. (2024). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness: Issues in Public Secondary Schools in Akwa Ibom State. *International Journal of Multidisciplinary Innovative Research*, 4(3), 73-81. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC140929>
- Kazmi, R., Shehla, A., & Khan, D. (2018). Occupational stress and its effect on job performance: A case study of medical house officers of district Abbottabad.
- Mohammadi Bijgan, A., Montazeri, M., & Ahmadi, Y. (2023). Designing a model for intergenerational conflict management among employees of South Shipping - Iran Line. *Studies in Management Improvement and Transformation*, 32(110), 219-249. https://jmsd.atu.ac.ir/article_16376.html
- Na'ichi, M., Darayi, M., & Pour Hosseini, I. (2022). Designing and testing a conflict management model for managers. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(10), 592-608. https://jou.spsiran.ir/article_156613.html
- Nikitara, M., Dimalibot, M. R., Latzourakis, E., & Constantinou, C. S. (2024). Conflict Management in Nursing: Analyzing Styles, Strategies, and Influencing Factors: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 14(4), 4173-4192. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040304>
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- Rahimi Mobaraki, M. A. (2019). The impact of employee participation on reducing organizational conflicts in the Welfare Organization of East Azerbaijan Province. Tehran.
- Rismayadi, B. (2024). Conflict Management Strategies in Human Resources Management Work Teams. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 3(1), 58-63. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v3i1.183>
- Sabhani, H., & Elahi, F. (2023). Situations and examples of conflicts of interest in the banking system of the Islamic Republic of Iran. *Majles and Strategy*, 30(114), 239-277. <https://doi.org/10.22034/mr.2022.5096.4900>
- Sahandi, S., & Abdollahi, M. (2017). The relationship between conflict management styles and job stress (Case study: Employees of the Education Department in Shahr-e-Rey). *Journal of Psychology and Educational Sciences*, 22, 231-247. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1313889/>
- 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>
- Sharifi, R., Saeibi, M., Hosinzadeh, M. R., & Maleki, V. (2017). Designing a model for organizational conflict management in companies transferred to Bank Melli Iran: A case study of Damash Gilan Mineral Water Company. Shiraz.
- Soomro, B. A., Saraih, U. N., & Ahmad, T. S. T. (2023). Personality traits and conflict management styles via job performance in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1069-1094. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2022-0166>



- Speakman, J., & Ryals, L. (2020). A reevaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/10444061011037404>
- Thomas, K. W. (2020). *Conflict and conflict management*. Rand McNally. <https://calhoun.nps.edu/server/api/core/bitstreams/db8c8dfd-9deb-4891-b5e4-db9446c384a6/content>
- Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles. *IIMB Management Review*, 33(1), 5-14. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.006>
- Wadkar, A. (2023). Team Building and Conflict Management. 294-310. <https://doi.org/10.4324/9781003430704-22>
- Wang, X., Liu, Y., & Zhao, L. (2020). Conflict and organizational performance: The impact of conflict management strategies. *Journal of Business Research*, 113, 44-53.