

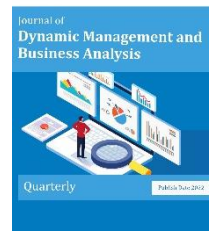


Journal Website

Article history:
Received 06 November 2024
Revised 27 January 2025
Accepted 04 February 2025
Published online 22 October 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 3, pp 198-212



E-ISSN: 3041-8933

The Impact of Conflict Management Strategies on Employees' Sustainable Commitment (Case Study: Yazd University)

Davood. Shafieepour^{1*}, Najmeh. Jalalian², Ali. Akhondi²

¹ Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

² PhD Student, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: d.shafieepur@yazdpnu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Shafieepour, D., Jalalian, N., & Akhondi, A. (2025). The Impact of Conflict Management Strategies on Employees' Sustainable Commitment (Case Study: Yazd University). *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 198-212.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>



© 2025 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 present study aims to examine the impact of conflict management strategies (including avoidance, solution-orientation, and competition strategies) on employees' sustainable commitment at Yazd University.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and descriptive-causal in nature. Data collection was conducted through both library research and field studies. The statistical population consists of the employees of Yazd University, from whom 172 individuals were selected using simple random sampling based on Cochran's formula. The data collection instruments include the Conflict Management Strategies Questionnaire by Putnam and Wilson (1987) and the Employee Sustainable Commitment Questionnaire by Meyer and Allen (1991). Data analysis was performed using SPSS and Smart PLS software through structural equation modeling (SEM).

Findings: The results indicate internal consistency, an acceptable level of reliability and convergent and discriminant validity, and a strong model fit, as well as significant correlations among the variables. Additionally, path analysis results revealed that conflict management strategies, including avoidance, solution-orientation, and competition strategies, have a statistically significant and positive effect on employees' sustainable commitment at Yazd University.

Conclusion: It is recommended that the senior management of Yazd University establish various task forces to consider all organizational aspects and assist managers in identifying appropriate strategies for conflict management among employees. Moreover, the university should review its current policies, procedures, and regulations in line with employees' feedback and grant them greater autonomy in their roles.

Keywords: Conflict management strategies, avoidance strategy, solution-orientation strategy, competition strategy, employees' sustainable commitment, Yazd University.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

One of the key challenges faced by organizations today is retaining skilled and specialized employees. Organizational support plays a critical role in increasing employees' commitment while significantly reducing turnover intentions. Researchers generally agree that an organization's success largely depends on its employees' dedication, loyalty, and commitment. A high level of employee commitment helps mitigate issues such as absenteeism, job-hopping, and turnover while enhancing motivation and work quality, ultimately leading to improved organizational efficiency ([Amrollahi & Niknam, 2019](#); [Parsakia et al., 2022](#)).

Experts widely consider human resources as the most valuable organizational asset and a critical source of competitive advantage. However, due to continuous organizational changes influenced by social, cultural, political, and financial factors, conflicts frequently arise within organizations ([Li et al., 2021](#)). Employee commitment refers to the degree of dedication, emotional attachment, and loyalty that employees exhibit toward their organization ([Ostermeier et al., 2023](#)). Zheng (2010) describes sustainable employee commitment as an individual's level of enthusiasm toward their work responsibilities, defining it as a sense of duty toward the organization's goals, mission, and vision ([Abubakar, 2021](#); [Li et al., 2021](#)).

Organizational researchers emphasize the significance of employee loyalty, as it helps reduce counterproductive behaviors such as workplace theft and absenteeism. Highly committed employees dedicate their efforts to achieving organizational goals and are recognized as valuable organizational assets ([Haskasap et al., 2022](#)). Meyer and Allen (1991) categorized commitment into three components: (a) affective commitment, (b) continuance commitment, and (c) normative commitment. Affective commitment refers to an employee's emotional attachment and dedication to the organization ([Amrollahi & Niknam, 2019](#)). Continuance commitment reflects an employee's decision to remain in the organization due to financial considerations or a lack of alternatives ([Batool, 2024](#)). Normative commitment, on the other hand, arises from a perceived obligation to stay within the organization due to social or ethical responsibilities ([Efthymiopoulos, 2024](#)).

Zheng (2010) further argues that poorly managed conflicts negatively impact employee commitment. Proper conflict management strategies can enhance workplace engagement and participation while minimizing turnover. Conflict management involves mitigating the destructive aspects of workplace conflicts while reinforcing their constructive aspects ([Afsari & Movahednia, 2023](#)). Conflict management does not mean eliminating conflicts entirely but rather continuously employing strategies to minimize their adverse effects and maximize their positive contributions ([Dolor & Aranguren, 2022](#)).

When conflicts occur in an organization, proper resolution methods must be implemented to prevent escalation, as unresolved conflicts can lead to negative organizational outcomes, including high turnover and reduced efficiency ([Afsari & Movahednia, 2023](#); [Dolor & Aranguren, 2022](#)). Therefore, conflict management strategies are essential for fostering a productive organizational environment ([Akintayo, 2012](#); [Mirarab Razi & Dibaei Saber, 2018](#); [Shafer, 2018](#)).

Rahim and Bonoma (1979) classified conflict management strategies into two categories: concern for oneself and concern for others. The extent to which individuals prioritize their own interests versus the interests of others determines their conflict management approach. Understanding these strategies is

essential for organizations aiming to develop effective conflict resolution frameworks (Anindo, 2021; Suprpto & Widigdo, 2021).

Given the importance of conflict resolution and commitment in organizational success, this study aims to examine the relationship between conflict management strategies—avoidance, solution-orientation, and competition—and sustainable employee commitment at Yazd University.

Methodology

This study is applied in terms of purpose and employs a descriptive-causal design. Data collection involved both library research and field studies. The statistical population included employees of Yazd University, from which a sample of 172 individuals was selected using simple random sampling based on Cochran's formula.

The research utilized the Conflict Management Strategies Questionnaire by Putnam and Wilson (1987) and the Employee Sustainable Commitment Questionnaire by Meyer and Allen (1991). Data analysis was conducted using SPSS and Smart PLS software, employing structural equation modeling (SEM) techniques.

Findings

The results of the study confirm the internal consistency, reliability, and validity of the research model, as well as the significance of relationships between variables. Key findings include:

1. Avoidance Strategy and Sustainable Commitment:
 - A significant positive relationship was found between the avoidance conflict management strategy and employee commitment.
 - Path coefficient: 0.671, t-value: 4.341, p-value: <0.001.
2. Solution-Oriented Strategy and Sustainable Commitment:
 - The solution-oriented conflict management strategy showed a strong and significant positive effect on employee commitment.
 - Path coefficient: 0.919, t-value: 12.760, p-value: <0.001.
3. Competition Strategy and Sustainable Commitment:
 - The competition-based conflict management strategy also had a statistically significant positive impact on employee commitment.
 - Path coefficient: 0.890, t-value: 12.721, p-value: <0.001.

Additionally, model fit indicators confirmed a strong fit for the SEM analysis (GoF = 0.544), demonstrating the robustness of the research model.

Discussion and Conclusion

Workplace conflicts encompass psychological, social, cultural, and economic dimensions and pose a significant challenge for organizations. Effective conflict resolution plays a crucial role in maintaining a healthy organizational climate. The study findings confirm that conflict management strategies—avoidance, solution-orientation, and competition—significantly impact sustainable employee commitment.

Organizations should implement structured conflict resolution mechanisms to foster a collaborative work environment. For Yazd University, it is recommended that management form task forces to address organizational concerns and develop tailored conflict resolution strategies. Additionally, reviewing and revising institutional policies based on employee feedback can enhance autonomy and engagement.

This study highlights the importance of solution-oriented strategies, as they had the strongest positive impact on employee commitment. Encouraging an open-dialogue culture and training employees in effective conflict resolution techniques can significantly enhance their commitment and reduce workplace stress.

While this study provides valuable insights, certain limitations should be acknowledged. The cross-sectional nature of data collection limits the generalizability of findings across different organizational settings. Future studies should explore longitudinal impacts of conflict management strategies and extend research across diverse industries.

In conclusion, organizations aiming to enhance employee commitment and productivity must prioritize effective conflict management strategies. By integrating solution-oriented approaches, empowering employees, and promoting transparent communication, organizations can create a more sustainable and committed workforce.

تاثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تعهد پایدار کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)

داوود شفیعی پور^{۱*}، نجمه جلالیان^۲، علی آخوندی^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: d.shafieepur@yazdpnu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

شفیعی پور، داوود، جلالیان، نجمه، و آخوندی، علی. (۱۴۰۴). تاثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تعهد پایدار کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه یزد). *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۴(۳)، ۱۹۸-۲۱۲.



© ۱۴۰۴ 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: پژوهش حاضر با هدف تبیین تاثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض (اعم از استراتژی‌های عدم مقابله، راه حل گرایی و رقابت) بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد انجام شده است. **روش‌شناسی:** این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-علی است که در آن برای جمع آوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی بهره برده شده است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان دانشگاه یزد است که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۷۲ نفر از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها نیز شامل پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (۱۹۸۷) و تعهد پایدار کارکنان میر و آلن (۱۹۹۱) است. در این تحقیق داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS با روش مدل سازی معادلات ساختاری، تجزیه و تحلیل شدند. **یافته‌ها:** یافته‌ها بیانگر پایداری درونی و وضعیت مناسب پایایی و روایی همگرا و واگرا و برازش قوی مدل اندازه گیری و همبستگی معنی دار بین متغیرها می باشد. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که استراتژی‌های مدیریت تعارض شامل استراتژی‌های عدم مقابله، راه حل گرایی و رقابت، دارای تاثیر مثبت و معنی دار آماری بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد دارد. **نتیجه گیری:** به مدیریت عالی دانشگاه یزد توصیه می شود تا با ایجاد کارگروه‌های مختلف، تمامی جوانب سازمانی در نظر گرفته و به مدیران به منظور شناسایی استراتژی‌های مناسب جهت مدیریت تعارض کارکنان، کمک نمایند. همچنین در دستورالعمل ها، رویه‌ها و آیین نامه‌های جاری با توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان بازنگری به عمل آمده و به کارکنان خود استقلال عمل دهند.

کلیدواژه‌گان: استراتژی‌های مدیریت تعارض، استراتژی عدم مقابله، استراتژی راه حل گرایی، استراتژی رقابت، تعهد پایدار کارکنان، دانشگاه یزد.

مقدمه

یکی از مشکلاتی که در حال حاضر مدیران سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند حفظ کارکنان کلیدی و متخصص است، با افزایش حمایت سازمانی نه تنها تعهد سازمانی بالا می‌رود، بلکه نیت ترک سازمان نیز به شدت کاهش می‌یابد. بیشتر نظریه‌پردازان و محققان بر این نکته توافق دارند که موفقیت هر سازمانی تا حد زیادی به دل‌بستگی، وفاداری و تعهد کارمندان آن بستگی دارد (Ahmadi & Saffari, 2024; Babakhanloo & Babakhanloo, 2023; Khodabakhshi, 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024). عوامل مذکور از یک سو به حل مشکلاتی مانند کم کاری، غیبت، جابجایی و ترک سازمان کمک می‌کند و از سوی دیگر با تقویت انگیزش درونی کارمندان در جهت تلاش بیشتر و بالا بردن کیفیت کار، زمینه مساعدی برای افزایش کارایی و بالا بردن بهره‌وری را فراهم می‌سازد (Amrollahi & Niknam, 2019; Parsakia et al., 2022). امروزه کارشناسان بر این باورند که منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان است و به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود و از بزرگترین عوامل موفقیت سازمان‌هاست از آنجایی که سازمان‌ها پیوسته در حال تغییر و تحول هستند عوامل بسیاری از جمله مسائل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و منابع مالی و غیره... باعث به وجود آمدن تضاد و تعارض بین افراد در سازمان‌ها می‌شود (Li et al., 2021). تعهد کارکنان میزان فداکاری، دل‌بستگی عاطفی و سطح وفاداری است که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند (Ostermeier et al., 2023). ژنگ (۲۰۱۰) تعهد پایدار کارکنان را به عنوان سطح هیجان یک کارمند برای مسئولیت‌هایی که در محل کار به او محول شده می‌داند. او تعهد پایدار را احساس مسئولیت فرد در قبال اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمانی که به آن وابسته است تعریف می‌کند (Abubakar, 2021; Li et al., 2021). با توجه به مطالب ایرفین و همکاران (۲۰۱۴) سازمان‌ها از وفاداری کارکنان خود به کار قدردانی می‌کنند، زیرا اعتقاد بر این است که رفتارهای معکوس مانند دزدی و تاخیر کارکنان را کاهش می‌دهد. کارمندان متعهد که بسیار الهام گرفته‌اند، وقت خود را صرف تحقق اهداف سازمان می‌کنند و به عنوان دارایی‌های بزرگ سازمان شناخته می‌شوند (Haskasap et al., 2022). مایر و آلن (۱۹۹۱) سه مدل تعهد را شناسایی کردند که عبارتند از: الف) تعهد عاطفی، ب) تعهد مستمر و ج) تعهد هنجاری. تعهد عاطفی به معنای فداکاری و دل‌بستگی یک کارمند به سازمان است (Amrollahi & Niknam, 2019). تعهد مستمر به تعهد یک کارمند برای ماندن در سازمان بدون توجه به خطری که ممکن است به دلیل این تصور که کارفرمای جدید قادر به پرداخت آنچه در محل کار قبلی خود به دست آورده است به وجود آید، اشاره دارد. بنابراین می‌توان گفت که تعهد مستمر، درک هزینه‌های مالی توسط کارمند در صورت تصمیم به ترک سازمان است (Batoool, 2024). تعهد هنجاری تعهد کارمند به ماندن در شرکت است زیرا خود را موظف به ماندن در سازمان می‌داند. به عبارت دیگر تبدیل به احساس وظیفه از جانب کارمند می‌شود (Efthymiopoulos, 2024). طبق نظر ژنگ (۲۰۱۰)، تعارضی که به خوبی مدیریت نمی‌شود می‌تواند تأثیر منفی بر تعهد کارکنان داشته باشد. با توجه به تحولات سازمانی، مشارکت کارکنان بدون شک می‌تواند به افزایش سطح عملکرد و مشارکت و در عین حال کاهش جابجایی کارکنان کمک کند. مدیریت تعارض به فرآیند مهار ویژگی‌های مخرب تعارضات و در عین حال تثبیت ویژگی‌های ممتد آن‌ها اشاره دارد (Afsari & Movahednia, 2023). مدیریت تعارض پایان تعارض نیست، بلکه توجه مستمر به رویکردهای مورد نیاز برای به حداقل رساندن تأثیر منفی تعارض و افزایش تأثیر سازنده آن است (Dolor & Aranguren, 2022). تعارض شامل اختلاف نظر، تضاد منافع و اهداف بین افراد یا احزاب است (Ostermeier et al., 2023). وانیونی، کیمانی و آموهایا (۲۰۱۵) تعارض را به عنوان یک چیز مفصل مطرح می‌کنند که به طور منظم با حضور اجتناب ناپذیری که وجود انسانی و سازمانی را در بر می‌گیرد، رخ می‌دهد. تعارض را نمی‌توان به عنوان خوب یا بد تشخیص داد مگر اینکه نحوه چرخش طرف‌های درگیر در نظر گرفته شود (Abubakar, 2021; Anindo, 2021; Nordby, 2018). زمانی که تعارض در یک سازمان رخ می‌دهد، نیاز به حل و فصل مناسب آن‌ها وجود دارد تا از

تشدید آن جلوگیری شود، زیرا این امر می‌تواند برای سازمان و طرف‌های درگیر مضر باشد. زمانی که تعارض به خوبی مدیریت نشود، می‌تواند منجر به اثرات نامطلوب بر سازمان مانند جابجایی نیروی کار و بسیاری دیگر شود (Afsari & Movahednia, 2023; Dolor & Aranguren, 2022). بنابراین، استراتژی‌های مدیریت تعارض روش‌هایی هستند که برای مدیریت تعارض به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان استفاده می‌شوند (Akintayo, 2012; Mirarab Razi & Dibaei Saber, 2018; Shafer, 2018).

به زعم رحیم و بونوما (۱۹۷۹) استراتژی‌های مختلف برای مدیریت تعارض به دو بخش تقسیم می‌شوند: نگرانی به خود و نگرانی برای دیگران. سطحی که در آن فرد سعی می‌کند خود را ارضا کند، توجه به خود نامیده می‌شود. نظریه مدیریت تعارض رحیم و بونوما ترجیحات فردی یا حزبی را در مورد استراتژی‌های مدیریت تعارض توصیف می‌کند و راه را برای تغییر توجه از یک جهت‌گیری مشترک به یک انتخاب استراتژیک بیان شده توسط طرف‌های دیگر یا درک فردی از موقعیت‌ها هموار می‌کند. این نظریه استدلال می‌کند که انتخاب‌های یک حزب نتیجه نگرانی آن‌ها برای رفاه خود و دیگران است. این نظریه بیان می‌کند که ترکیب درجه جرات ورزی و همکاری تابعی از مدیریت تعارض است، به این معنی که ترکیبی از میزان توجه (کم یا زیاد) به خود با توجه (کم یا زیاد) به دیگران است (Anindo, 2021; Suprpto & Widigdo, 2021). نظریه مدیریت تعارض رحیم و بونوما مبتنی بر شبکه سبک‌های مدیریتی توسط بلیک و موتون (۱۹۶۴) است که در حل و فصل و مدیریت تعارضات در محیط کار استفاده می‌شود (Ginting, 2023). با در نظر گرفتن این موضوع، ضروری است که کارفرمایان و کارمندان از این پنج رویکرد برای مدیریت تعارض آگاه باشند که در موقعیت‌های مختلف تعارض قابل اجرا خواهند بود. مطالعات گذشته نشان داده است که بین سبک یکپارچه سازی و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و سبک اتخاذ شده در مدیریت تعارض تعیین می‌کند که تعارض با چه سرعتی مدیریت شود (Baki Hashemi, 2022; Dolor & Aranguren, 2022; Shafer, 2018). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که کارکنان احساس می‌کنند وفاداری آن‌ها با استفاده از رویکردهای اجتنابی و سلطه جویانه به چالش کشیده می‌شود، در حالی که سبک‌های یکپارچه‌سازی، سازش کاری و سازگاری وفاداری را تقویت می‌کنند، از جمله رویکردهای مدیریت تعارض در سیاست‌های سازمانی و قراردادهای کاری تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (Afsari & Movahednia, 2023; Dolor & Aranguren, 2022; Ginting, 2023). مباحث سبک‌های مدیریت تعارض شغلی، تعهد سازمانی هر کدام از مهم‌ترین موضوعاتی است که برای کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری در سازمان‌های اداری باید مدنظر قرار گیرد؛ چرا که در مدیریت تعارض شغلی سازمانی قوی که کارکنان در نتیجه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، استقلال عمل و احساس مهم قلمداد شدن برای سازمان، گرایش به مسئولیت‌پذیری و تعهد در میان آنان افزایش می‌یابد و این امر باعث می‌شود تا عملکردش در سازمان گسترش می‌یابد. در کلیه تحقیقات انجام گرفته در خصوص مسئله مدیریت تعارض، همگی به صورت متفق‌القول بر وجود این پدیده تاکید داشته و دیدگاه اکثر محققین به این پدیده از زاویه مسائل اجتماعی می‌باشد. با توجه به موارد مطرح شده فوق کارکنان دانشگاه یزد همواره با مدیران خود در محیط کار دچار تعارض می‌شوند. این تعارضات در صورتی که به خوبی مدیریت نشوند، می‌تواند برای سازمان کاهش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی را به همراه داشته باشد. این مسئله حتی می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین این که کارکنان از کدام یک استراتژی‌های سبک‌های تعارض یعنی عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و رقابت استفاده کنند می‌تواند موثر باشد. بنابراین مسئله اصلی این تحقیق این است که استراتژی‌های مدیریت حل تعارض کارکنان در دانشگاه یزد چه وضعیتی دارد. لذا محقق بر آن شد تا تأثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تعهد پایدار کارکنان را در دانشگاه یزد مورد بررسی قرار دهد.

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - علی است. برای تأیید یا رد فرضیات و جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این مطالعه، کارکنان دانشگاه یزد به تعداد ۳۱۰ نفر می‌باشد، با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه آماری ۱۷۲ نفر برآورد و مورد پرسش قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری آماری در این پژوهش، روش تصادفی ساده می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق، شامل تحلیل کتابخانه‌ای (مقالات، منابع آنلاین، ترجمه) و روش‌های میدانی می‌باشد. پرسشنامه مورد استفاده شامل ۵۴ سوال جهت سنجش دو متغیر استراتژی‌های مدیریت تعارض و تعهد پایدار کارکنان با شاخص هایشان می‌باشد. پرسشنامه استاندارد استراتژی‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (۱۹۸۷) با ۳۰ سوال شامل خرده مقیاس‌های استراتژی‌های سه گانه عدم مقابله (۲-۷-۱۲-۲۹-۲۸-۲۷-۲۵-۲۴-۲۳-۱۵-۱۴)، راه حل گرایی (۱-۴-۵-۶-۸-۹-۱۱-۱۳-۱۶-۱۹-۲۰-۲۱) و رقابت (۳-۱۰-۱۷-۱۸-۲۲-۲۶-۳۰) می‌باشد و به صورت مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (همیشه، غالباً، بعضی اوقات، به ندرت، هرگز) تنظیم شده‌اند (مقیمی، ۱۳۸۶). روایی این پرسشنامه در تحقیقات داخلی ترابی و همکاران (۱۳۸۷)، وطن خواه و همکاران (۱۳۸۷) و کرامتی و روشن (۱۳۸۴) به روش الفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. پرسشنامه تعهد پایدار کارکنان میر و آلن (۱۹۹۱) با ۲۴ سوال شامل سه متغیر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌باشد. در سوالات (۱ و ۴ و ۷ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۶ و ۱۹ و ۲۲) میزان تعهد عاطفی، در سوالات (۲ و ۵ و ۸ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۰ و ۲۳) میزان تعهد مستمر و در سوالات (۳ و ۶ و ۹ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۸ و ۲۱ و ۲۴) میزان تعهد هنجاری براساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (همیشه تا هرگز) نمره گذاری شده‌اند. روایی این پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور اطمینان از پایایی درونی این پرسشنامه، ابتدا روایی صوری و محتوایی آن توسط استاد راهنما و افراد صاحب نظر تأیید گردید. در بخش تحلیل آماری پژوهش نیز روایی سازه‌ها از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی به تأیید رسیده است. جهت تجزیه و تحلیل مطالعات با استفاده از نرم افزارهای PLS, SPSS برای گزارش شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، نمره متغیرها، فراوانی، درصد، انحراف استاندارد و ... سپس از نرم افزار PLS جهت تحلیل مسیر الگوی پژوهش در سطح معناداری ($P \geq 0.05$) استفاده گردید.

یافته‌ها

تعداد ۱۷۲ نفر از کارکنان دانشگاه یزد در این تحقیق حضور داشتند که ۹۳ نفر از آزمودنی‌ها (۵۴ درصد) مونه‌های آماری مرد و ۴۶ درصد زن) بودند که از بین آن‌ها ۱۹ نفر ۱۰ درصد افراد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۹۵ نفر (۵۵ درصد) افراد دارای مدرک لیسانس و ۵۴ نفر (۳۴ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. همچنین در متغیر سن نیز ۸ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۳۰ سال، ۴۰ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۳۲ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۰ درصد بالای ۵۰ سال بودند.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است. پایایی آزمون به دقت اندازه‌گیری و ثبات آن مربوط است. فورنل و لارکر برای بررسی پایایی سازه‌ها سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند: الف) پایایی هریک از گویه‌ها، ب) پایایی ترکیبی هریک از سازه‌ها و ج) میانگین واریانس استخراج شده. مطابق الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS - SEM، برای بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به شرح زیر محاسبه شد. در مدل پژوهش حاضر، مقدار آلفا برای مولفه‌های تحقیق در جدول ۱ آمده است.



جدول ۱

معیارهای کلی کیفیت مدل

متغیرهای مکنون	میانگین استخراجی AVE > ۰.۵	واریانس پایایی CR > ۰.۷	ترکیبی ضریب تعیین R^2	آلفای کرونباخ Alpha > ۰.۷	مقادیر اشتراکی Communality > ۰.۵
تعهد پایدار کارکنان	۰/۹۲۸	۰/۹۷۵	-	۰/۹۶۱	۰/۴۳۱
راه حل گرایی	۰/۹۰۸	۰/۹۹۲	۰/۸۴۵	۰/۹۹۱	۰/۳۹۹
رقابت	۰/۹۵۲	۰/۹۹۳	۰/۷۹۲	۰/۹۹۲	۰/۴۲۸
عدم مقابله	۰/۵۵۲	۰/۸۸۲	۰/۴۵۰	۰/۸۷۴	۰/۴۴۵

- پایایی ترکیبی: (CR) برای تعیین پایایی هریک از سازه‌ها علاوه بر معیار سنتی آلفای کرونباخ از معیار مدرن‌تر پایایی ترکیبی استفاده می‌کنند. برتری این معیار نسبت به ضریب آلفای کرونباخ این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. برای سنجش بهتر پایایی هردو معیار به کار برده می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری داشته و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. مقادیر پایایی ترکیبی برای سازه‌های تحقیق با توجه به جدول ۱ بالاتر از ۰/۷ بدست آمده است.
- پس از بررسی معیار پایایی، دومین معیار برازش مدل‌های اندازه‌گیری روایی همگرا است. معیار AVE نشانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است و مقدار ۰/۵ به بالای آن، کافی محسوب می‌شود. پس از حصول نتایج مقادیر بارهای عاملی و ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE از طریق تحلیل‌ها و خروجی نرم‌افزار و از آنجا که مقادیر هریک از معیارهای مذکور برای هریک از متغیرهای مکنون بیشتر از حد نصاب و آستانه تعریف شده است؛ بنابراین، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش را تأیید کرد.
- سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در تحلیل‌های PLS روایی واگرا است که با روش بارهای عاملی متقابل و روش فورنل لارکر بررسی می‌شود:

جدول ۲

ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل لارکر

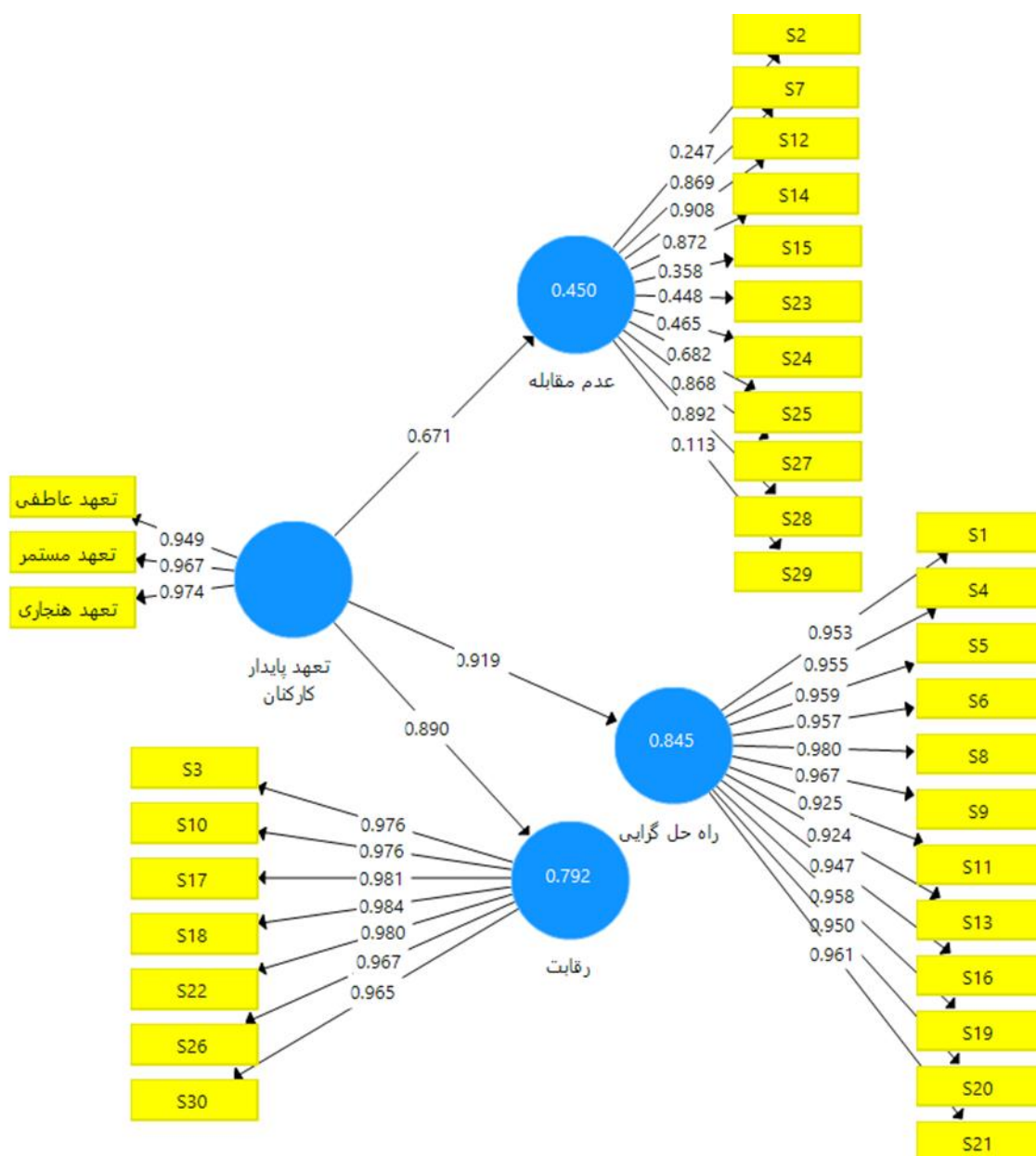
متغیرها	تعهد پایدار کارکنان	راه حل گرایی	رقابت	عدم مقابله
تعهد پایدار کارکنان	۰/۹۶۳			
راه حل گرایی	۰/۹۱۹	۰/۹۵۳		
رقابت	۰/۸۹۰	۰/۹۱۷	۰/۹۷۶	
عدم مقابله	۰/۶۷۱	۰/۶۵۹	۰/۶۴۹	۰/۶۷۲

مطابق ماتریس بالا، از آنجا که مقدار جذر AVE مربوط به هر سازه (متغیرهای مکنون) در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میانشان که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است؛ از این رو، می‌توان گفت در پژوهش حاضر، سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به عبارت دیگر، روایی واگرایی

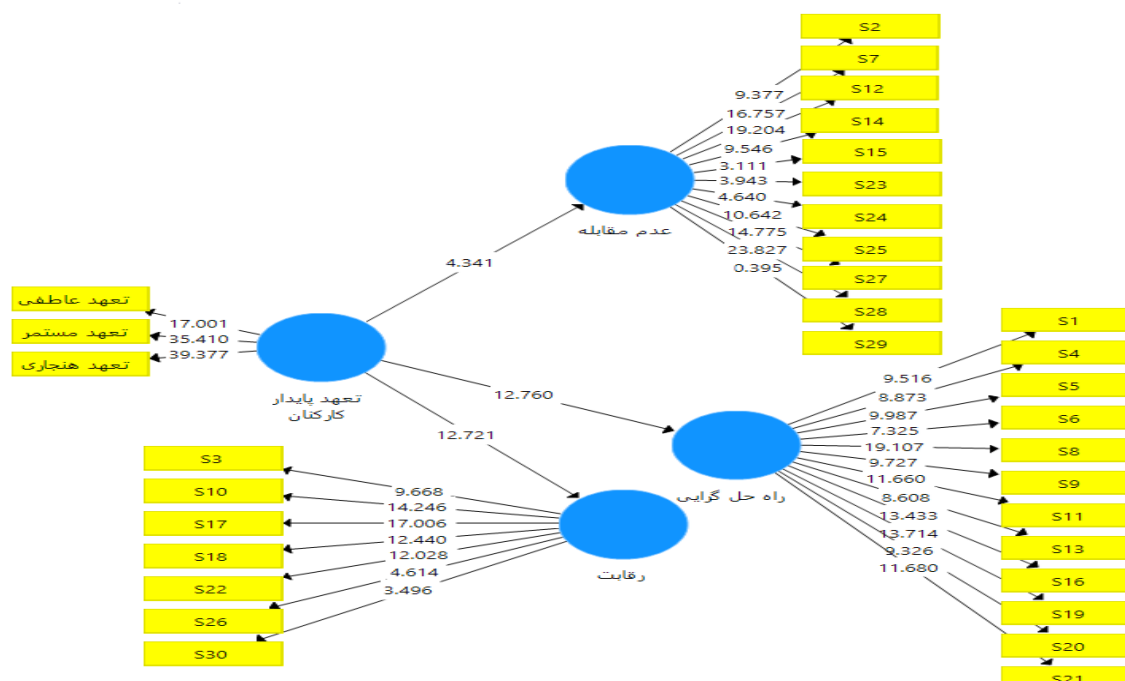
مدل در حد مناسبی است. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری هر متغیر مکنون از شاخص اشتراکی نیز استفاده می‌کنند. مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای مکنون است.

شکل ۱

بارعاملی تبیین تاثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد



آماره t -value تبیین تأثیر استراتژی‌های مدیریت تعارض بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد



برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GoF به ترتیب زیر محاسبه شد:

$$GoF = \sqrt{(\text{communality}) \times (R^2)}$$

با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی (communality) متغیرهای پنهان محاسبه شد. مقادیر مذکور بر اساس

اطلاعات جدول ۲، ۰/۴۲۶ بدست آمد.

برای محاسبه میانگین ضریب تعیین (R^2) نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل - یعنی در نظر گرفته شده

و مقادیر میانگین شان محاسبه شود. که برابر است با ۰/۶۹۶. بنابراین:

$$GoF = \sqrt{(\text{communality}) \times (R^2)} = 0.544$$

در نتیجه، مقدار معیار GoF برابر است با ۰/۵۴۴ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف،

متوسط و قوی برای GoF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. در نتیجه، مقدار Gof نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که قدرت رابطه بین استراتژی‌های عدم مقابله و تعهد پایدار برابر ۰/۶۷۱ محاسبه شده است که

مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۴/۳۴۱ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶

بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار p -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین استراتژی‌های عدم مقابله بر تعهد

پایدار کارکنان دانشگاه یزد تأثیر معناداری دارد. قدرت رابطه بین استراتژی‌های راه‌حل‌گرایی و تعهد پایدار برابر ۰/۹۱۹ محاسبه شده است که

مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز ۱۲/۷۶۰ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶

بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار p -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین استراتژی‌های راه‌حل‌گرایی بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد تأثیر معناداری دارد. قدرت رابطه بین استراتژی‌های رقابت و تعهد پایدار برابر $0/890$ محاسبه شده است. آماره آزمون نیز $12/721$ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای 5% یعنی $1/96$ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار p -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین استراتژی‌های رقابت بر تعهد پایدار کارکنان دانشگاه یزد تأثیر معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

تعارض در سازمان‌ها ابعاد مختلفی از جمله انسانی، روانی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی دارد و یکی از چالش‌های اصلی مدیریت در سطوح مختلف، توجه به روابط گروهی است. تعارض می‌تواند درون فردی، بین فردی، درون گروهی و بین گروهی باشد و عواملی مانند کمبود منابع، نارسایی اطلاعات و فشارهای محیط کار به ظهور آن کمک می‌کنند. مدیریت مؤثر تعارض یکی از نشانه‌های موفقیت سازمان‌هاست. تحقیقات نشان می‌دهد که تعارض در سازمان‌ها وجود دارد و مدیران و کارکنان به درک مشترکی از آن رسیده‌اند. بنابراین، لازم است که مدیران راهکارهایی برای کاهش تعارض اتخاذ کنند. همچنین، کارکنان دانشگاه یزد در حل تعارضات از سبک‌های راه‌حل‌گرایی، رقابت و عدم مقابله استفاده می‌کنند. لذا توصیه می‌شود که کارگروه‌های مختلفی تشکیل شود تا تمامی جوانب سازمانی را در نظر گرفته و به مدیران در شناسایی استراتژی‌های مناسب برای مدیریت تعارض کمک کنند. همچنین، بازنگری در دستورالعمل‌ها و رویه‌های جاری با توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان و استقلال عمل آن‌ها ضروری است. تدوین برنامه‌های استراتژیک و برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه استراتژی نیز پیشنهاد می‌شود. ارتباط مؤثر بین سیستم منابع انسانی و اجرای استراتژی‌های مدیریت تعارض اهمیت دارد، به‌ویژه در مواقع بحرانی که نیاز به تبعیت از اهداف بلندمدت وجود دارد. استفاده از گروه‌های کاری مجرب با دید استراتژیک در تدوین استراتژی‌ها نیز توصیه می‌شود. در مواقع بحران، مدیریت ممکن است به روش‌های مستبدانه روی آورد که می‌تواند به افزایش متمرکزسازی فعالیت‌ها و کارایی سازمان منجر شود. اگر مدیران در حل تعارضات از شیوه‌های کنترلی استفاده کنند، حس مسئولیت و مالکیت در آنان و کارکنان افزایش می‌یابد. این امر می‌تواند به حفظ ساختارهای سازمانی مکانیکی و بدون تغییر کمک کند و دستیابی به اهداف را تسریع کند. تعهد سازمانی، که به پیوند کارکنان با سازمان اشاره دارد، تحت تأثیر سبک‌های مدیریت تعارض قرار دارد و می‌تواند بر رفتارهای شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد. با گذشت زمان، احتمال از دست دادن چیزهایی که افراد در سازمان‌ها سعی در حفظ آن‌ها دارند، افزایش می‌یابد. بسیاری از افراد به دلیل عدم وجود جایگزین، خود را متعهد به ادامه کار می‌دانند و این تعهد به عنوان تعهد مستمر شناخته می‌شود. در حال حاضر، تمایل به ترک کار نشان‌دهنده کاهش اهمیت این نوع تعهد است. تعهد هنجاری نیز به احساس الزام و فشار از سوی دیگران برای باقی ماندن در سازمان اشاره دارد. افرادی که دارای تعهد هنجاری بالایی هستند، نگران قضاوت دیگران درباره خود هستند و نمی‌خواهند مدیر یا همکارانشان را ناراحت کنند. به همین دلیل، شرکت‌ها در سال‌های اخیر به حفظ کارکنان توجه بیشتری دارند، به ویژه با توجه به هزینه‌های بالای جذب و آموزش آن‌ها. نتایج این فرضیات با مطالعات پیشین بسیاری (Abubakar, 2021; Afsari & Movahednia, 2023; Akintayo, 2012; Amrollahi & Niknam, 2019; Anindo, 2021; Baki Hashemi, 2022; Dolor & Aranguren, 2022; Ginting, 2023; Ha & Lee, 2022; Haskasap et al., 2022; Ilyas Mirarab Razi & Dibaei Saber, 2018; Nordby, 2018; Önder et al., 2020; Jung et al., 2020; Li et al., 2021; Ostermeier et al., 2023; Putri & Meria, 2022; Ribeiro et al., 2021; Shafer, 2018; Suprpto & Widigdo, 2021; Zhou et al., 2023) مطابقت دارد.



یکی از محدودیتهای اصلی این پژوهش داده‌ها به صورت مقطعی جمع‌آوری گردید، نمی‌توان نتایج به دست آمده را از نظر زمانی و مکانی به دیگر سازمان‌ها در کشور تعمیم داد. همچنین، نمونه آماری این تحقیق محدود به کارکنان دانشگاه یزد است، ضروری است که چنین پژوهشی در نمونه‌های بزرگتر و دیگر شهرها و استان‌های کشور صورت بگیرد.

با توجه به محدودیتهای این پژوهش، پیشنهاد میشود در تعیین نوع استراتژی حل تعارض، مدیران با نیازسنجی و دوری جستن از تعارض، ساختارهای غیرمتمرکز را در دستیابی به اهداف پایه‌گذاری کنند و از این طریق توانایی‌های سازمان را در دنیای پرقابتهای کنونی افزایش دهند. دسترسی به روش‌های حل اختلاف از طریق مسالمت‌آمیز و ارائه سود به نفع طرفین می‌تواند سازمان را به اهداف چند جانبه نزدیک نماید، انجام نظارت‌های غیرمحموس که ارائه استراتژی مطلوب را موجب شود. چرا که هر قدر میزان نظارت‌های غیرمحموس بیشتر گردد، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه مطالب و نظریات خود خواهند داشت، سیستم پاداش کارآمد شده و در جهت رشد و ارتقاء کارکنان تمهیدات لازم انجام پذیرد. همچنین مشوق‌های مالی و سیاست‌های تشویقی و ترغیبی اعمال گردد، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش ضمن خدمت با نیازهای کارکنان مطابقت داشته و نیازهای آموزشی بهتر شناسایی شوند. همچنین بحث گروهی در بین کارکنان نهادینه شود و مشوق‌های مالی و سیاست‌های تشویقی و ترغیبی اعمال گردد و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر مشارکت دهیم و پشتکار و جدیت در کارها را افزایش داده و اقدامات لازم برای کارهای گروهی و تیمی را انجام دهیم. همچنین نگرش و باورهای مشابه را در بین کارکنان نهادینه نماییم و سیستم پاداش را کارآمد کرده و در جهت رشد و ارتقاء کارکنان تمهیدات لازم انجام پذیرد. همچنین مشوق‌های مالی و سیاست‌های تشویقی و ترغیبی اعمال گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abubakar, H. A. (2021). Conflict Management Strategies: Its Impact on Organization's Goal Attainment on Selected Manufacturing Firms in Abuja. *Journal of Global Economics and Business*, 2(7), 111-126. <https://doi.org/10.31039/jgeb.v2i7.110>
- Afsari, Z., & Movahednia, F. (2023). Examining the Impact of Leadership, Organizational Culture, Conflict, and Work Ethics on Job Performance. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(88), 1019-1037. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1935>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>
- Akintayo, D. I. (2012). Influence of Management Style on Conflict Resolution Effectiveness in Work Organizations in South-Western Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2570>
- Amrollahi, N., & Niknam, M. (2019). Explanation of the Effects of Islamic Human Resource Management on Organizational Commitment Focusing on the Mediating Role of Organizational Trust (Case Study: Yazd Police Force). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 73-53. <https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2356>
- Anindo, J. (2021). *Influence of conflict management strategies on performance of youth projects—a case of Amani Kibera Youth Community-based Organization, Nairobi County, Kenya University of Nairobi*. <https://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/156019>
- Babakhanloo, A., & Babakhanloo, Z. (2023). Predicting Job Commitment based on Organizational Justice Considering the Mediating Role of Conscientiousness in Business. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 24-32. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>
- Baki Hashemi, S. M. M. (2022). Exploring the Factors of Conflict in the Behavioral Discretion of Street-Level Bureaucrats with Organizational Policies (Case Study: Pre-Hospital Emergency and Incident Management Center of Gilan Province). *Quarterly Journal of Iranian Social Development Studies*, 15(1), 357-372.
- Batool, A. (2024). The Effect of Leadership Qualities on Organizational Commitment Among Bureaucrats; Emotional Intelligence as a Moderator. *Migration Letters*, 21(S6), 146-160. <https://doi.org/10.59670/ml.v21is6.7887>
- Dolor, A. B., & Aranguren, D. L. (2022). Management Capabilities and Organizational Conflict Strategies in Improving the Performance of Public Elementary Schools. *International Journal of Research Publications*, 106(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001061820223754>
- Efthymiopoulos, A. (2024). Organizational Silence and Organizational Commitment: Empirical Evidence From the Greek Public Sector. *Journal of Applied Social Science*, 18(3), 346-363. <https://doi.org/10.1177/19367244241263576>
- Ginting, J. G. (2023). Organizational culture: An overview and bibliometric analysis. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 534-542. <https://doi.org/10.53402/ajeblm.v2i2.318>
- Ha, J.-C., & Lee, J.-W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability*, 14(3), 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, Ş. Z., & Haskasap, C. S. G. (2022). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability*, 15(1), 452. <https://doi.org/10.3390/su15010452>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>
- Mirarab Razi, R., & Dibaei Saber, M. (2018). Predicting Organizational Citizenship Behavior of Teachers Based on Cultural Intelligence and Conflict Management. *Organizational Culture Management*, 16(2), 461-484. <https://www.sid.ir/paper/196454/%D8%AE%D8%B1%DB%8C%D8%AF%20%D8%A7%D9%82%D8%B3%D8%A7%D8%B7%DB%8C%20%DA%AF%D9%88%D8%B4%DB%8C%20%D8%A2%DB%8C%D9%81%D9%88%D9%86%2014>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center



- of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>
- Nordby, H. (2018). Management and Conflict Resolution: Conceptual Tools for Securing Cooperation and Organizational Performance. <https://doi.org/10.5772/intechopen.72132>
- Önder, M. E., Akçıl, U., & Cemaloğlu, N. (2019). The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction and whistleblowing. *Sustainability*, 11, 5995. <https://doi.org/10.3390/su11215995>
- Ostermeier, K., Anzollitto, P., Cooper, D., & Hancock, J. I. (2023). When Identities Collide: Organizational and Professional Identity Conflict and Employee Outcomes. *Management Decision*, 61(9), 2493-2511. <https://doi.org/10.1108/md-07-2022-0971>
- Parsakia, K., Namjoo, K., Arjmand, M., Sabzvand, A., Rahyan, H., Fazli, A., & Jamshidi, M. (2022). The mediating role of work engagement in the relationship between psychological climate and productivity and job satisfaction in teachers. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 2(2), 8-23. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.268>
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Iaic Transactions on Sustainable Digital Innovation (Itsdi)*, 4(1), 8-21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2021). Does Authentic Leadership Stimulate Organizational Citizenship Behaviors? The Importance of Affective Commitment as a Mediator. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 13(2), 320-340. <https://doi.org/10.1108/sampj-11-2019-0423>
- Shafer, W. E. (2018). Ethical pressure, organizational-professional conflict, and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics*, 38, 263-275. https://www.researchgate.net/publication/226376495_Ethical_Pressure_Organizational-Professional_Conflict_and_Related_Work_Outcomes_among_Management_Accountants
- 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 Management and Research*, 6(5), 204-208. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1112>
- Zhou, M., Wang, Y., Jiang, H., Li, M., & Li, G. (2023). How Leadership Influences Open Government Data (OGD)-Driven Innovation: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Sustainability*, 15(2), 1219. <https://doi.org/10.3390/su15021219>