

# An Analysis of the Impact of Psychological-Cognitive and Linguistic- Conversational Barriers on Organizational Conflicts

---

---

## Article Info

### Article type:

Research Article

### Article history:

Received 20 October 2023

Received in revised form 20  
December 2023

Accepted 6 January 2024

Available online 25 March 2024

### Keywords:

Psychological-Cognitive  
Barriers,

Linguistic-Conversational  
Barriers,

Organizational Conflicts,

Organizational communication,

## ABSTRACT

In today's organizational environment, where structures and human relationships are increasingly complex, conflict is recognized as an inevitable yet dual-faceted phenomenon both constructive and destructive. When effectively managed, it can foster creativity, innovation, and performance improvement; otherwise, it becomes a source of reduced productivity and weakened organizational cohesion. Adopting a positivist approach and a quantitative research method, the present study examines the relationships between mental-psychological barriers and linguistic-conversational barriers with organizational conflicts among managers, experts, and employees of the General Directorate and Gas Departments of South Khorasan Province in 2025. The statistical population included all employees of the organization, and based on Morgan's table, a random sample of 175 participants was selected. Data were collected using two standardized instruments: the Organizational Conflict Questionnaire based on Robbins' model, and the Mental and Linguistic Barriers Questionnaire developed by Kazemi et al. (2023). The collected data were analyzed using SPSS 26 and SMART PLS 3 software. The results indicated that both mental-psychological and linguistic-conversational barriers have a positive and significant effect on organizational conflicts. Additional findings revealed that both types of barriers significantly influence the three dimensions of dysfunctional conflicts non-cooperative behavior, competitive control, and avoidant reactions. Statistical analyses confirmed all main and subsidiary hypotheses at the 95% confidence level, indicating a strong fit of the conceptual model. These findings suggest that the roots of many intra-organizational conflicts lie not in structures or physical resources, but in individuals' beliefs, attitudes, perceptions, and communication patterns. Therefore, organizations that strive to address mental barriers, enhance employees' psychological well-being, develop conversational skills, and promote communication transparency can significantly reduce dysfunctional conflicts. Accordingly, the results of this study provide both theoretical and practical implications for managers and human resource policymakers to design effective strategies for conflict management and improving the quality of organizational interactions through a focus on psychological and communicative dimensions.

---

---

## واکاوی تأثیر موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی بر تعارضات سازمانی

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	در شرایط کنونی که سازمان‌ها با پیچیدگی فزاینده ساختارها و روابط انسانی روبه‌رو هستند، تعارض به‌عنوان پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر اما دو وجهی (سازنده و مخرب) شناخته می‌شود که در صورت مدیریت مؤثر می‌تواند به خلاقیت، نوآوری و بهبود عملکرد منجر گردد و در غیر این صورت، عاملی برای کاهش بهره‌وری و انسجام سازمانی خواهد بود. پژوهش حاضر با رویکردی اثبات‌گرایانه و روش تحقیق کمی، به بررسی روابط میان موانع ذهنی - روان‌شناختی و موانع زبانی - مکالماتی با تعارضات سازمانی در میان مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره کل و ادارات گاز استان خراسان جنوبی در سال ۱۴۰۴ پرداخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان این مجموعه بوده و با استفاده از جدول مورگان، ۱۷۵ نفر به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه استاندارد بود: پرسشنامه تعارضات سازمانی بر اساس مدل رایینز و پرسشنامه موانع ذهنی و زبانی بر پایه پژوهش کاظمی و همکاران (۱۴۰۲). داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS26 و SMART PLS3 تحلیل گردید. نتایج نشان داد موانع ذهنی - روان‌شناختی و موانع زبانی - مکالماتی، تأثیری مثبت و معنادار بر تعارضات سازمانی دارند. یافته‌های فرعی نیز نشان دادند که هر دو نوع مانع در سه بعد تعارضات غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری، کنترل رقابت و واکنش اجتنابی اثرگذارند. بر اساس تحلیل‌های آماری، تمامی فرضیات اصلی و فرعی با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش است. نتایج حاکی از آن است که ریشه بسیاری از تعارضات درون‌سازمانی نه در ساختارها و منابع فیزیکی، بلکه در باورها، نگرش‌ها، برداشت‌های ذهنی و شیوه‌های ارتباطی افراد نهفته است؛ بدین‌سان، سازمان‌هایی که در جهت اصلاح موانع ذهنی، بهبود سلامت روانی کارکنان، آموزش مهارت‌های گفت‌وگویی، و ارتقاء شفافیت ارتباطات گام برمی‌دارند، قادر خواهند بود میزان تعارضات غیرسازنده را به شکل معناداری کاهش دهند. بر این اساس، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی نظری و کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی فراهم سازد تا با تمرکز بر ابعاد روانی و ارتباطی، راهبردهایی کارآمد برای مدیریت تعارضات و ارتقاء کیفیت تعاملات سازمانی تدوین کنند.
تاریخ دریافت: تاریخ بازنگری: تاریخ پذیرش: تاریخ انتشار:	
کلیدواژه‌ها: موانع ذهنی - روانشناختی، موانع زبانی - مکالماتی، تعارضات سازمانی، ارتباطات سازمانی	

مقاله

## مقدمه

تعارض در سازمان‌ها تنها یک اختلال ارتباطی نیست؛ بلکه اغلب ریشه در لایه‌های عمیق‌تری دارد که کمتر دیده می‌شوند. آنچه یک درگیری ساده را به تنش پایدار و ویرانگر تبدیل می‌کند، گاه نه فقدان مهارت گفتگو، بلکه حضور هم‌زمان دو دسته مانع است: یکی درونی و روانشناختی (ترس، اضطراب اجتماعی، نیاز به دفاع از خود) و دیگری میان‌فردی و زبانی (سوءتفاهم‌های پنهان در کلمات، لهجه‌ها، یا کدهای گفتگوی ناهم‌سو). مسئله اصلی این است که این دو گروه مانع به‌ندرت به‌طور هم‌زمان در پژوهش‌های سازمانی بررسی شده‌اند؛ در حالی که در محیط‌های کاری واقعی، یک کارمند مضطرب به ندرت می‌تواند یک عبارت فنی مبهم را درست تفسیر کند، و یک عبارت مبهم نیز به نوبه خود اضطراب او را چند برابر می‌کند (Mohamad et al., 2025; Fiset et al., 2024). این چرخه معیوب، همان نقطه کوری است که پژوهش حاضر قصد گشودن آن را دارد.

موانع ذهنی-روانشناختی طیف وسیعی از فرایندها را دربر می‌گیرد: از تعصبات شناختی و احساس تهدید گرفته تا اضطراب اجتماعی و دفاع‌پذیری هیجانی. این موانع به مرور توان فرد را برای گوش دادن فعال، بازسازی معنا و انعطاف در نگرش کاهش می‌دهند. به گفته ران (۲۰۲۵)، هر پژوهشی درباره تعارض که این لایه درونی را نادیده بگیرد، در بهترین حالت تصویری ناقص از علت‌های پایدار تعارض ارائه می‌دهد. در سوی دیگر، موانع زبانی-مکالماتی صرفاً به تفاوت لهجه یا اصطلاحات تخصصی محدود نیستند. حتی در یک سازمان تک‌زبانه، اختلاف بر سر مفهوم یک واژه کلیدی یا ناهماهنگی در قواعد ناگفته مکالمه (مثلاً کی نوبت حرف زدن است، چگونه نقد کردن مجاز است) می‌تواند به سرعت اعتماد را تضعیف کند. فایست و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند زمانی که زبان گفتگو بار هویتی یا سلسله‌مراتبی به خود می‌گیرد، همین اختلافات کوچک به منبع تشدید تعارضات بین‌فردی و بین‌گروهی تبدیل می‌شود.

نکته تعیین‌کننده اما تعامل این دو دسته مانع است. اضطراب روانی ظرفیت پردازش جملات پیچیده را کاهش می‌دهد، و در مقابل ابهام زبانی سطح نااطمینانی شناختی را بالا می‌برد. نتیجه این هم‌تایی ناخوشایند، افزایش رفتارهای دفاعی، قطع ارتباط‌های میان‌بخشی و ناکارآمدی روش‌های معمول حل تعارض است. سوراتمکو و عدنان (۲۰۲۴) نشان داده‌اند مداخلات صرفاً فناورانه (مثل پیام‌رسان‌های سازمانی) بدون توجه به این تعامل دوگانه، اغلب بی‌اثر می‌مانند. با این حال، مرور نظام‌مند ادبیات موضوع نشان می‌دهد که کمبود شدیدی در پژوهش‌های بین‌رشته‌ای وجود دارد که هر دو دسته مانع را در بستری واقعی و عملیاتی مدل‌سازی کند. بیشتر مطالعات موجود یا بر سلامت روان شغلی متمرکز شده‌اند یا بر موانع ارتباطی، و به ندرت به هم‌پوشانی آن‌ها پرداخته‌اند. براون (۲۰۲۴) نیز تأکید می‌کند که رشد تیم‌های چندفرهنگی و هم‌زمان اولویت‌یافتن سلامت روان در سازمان‌ها، این شکاف را به یک ضرورت فوری تبدیل کرده است.

جامعه آماری این پژوهش، یعنی ادارات گاز استان خراسان جنوبی از این جهت گواهی مناسب است که فعالیت‌ها در آن ماهیتی عملیاتی، فنی و شدیداً تعاملی دارد. کارکنان این سازمان به‌طور مداوم با فشارهای کاری بالا، تصمیم‌گیری‌های حساس و هماهنگی بین واحدهای فنی، اجرایی و پشتیبانی روبه‌رو هستند. پیش‌پژوهش‌های انجام شده در صنعت گاز (باقرپور و همکاران، ۱۳۹۸؛ پاغوش و همکاران، ۱۳۹۶) نشان داده‌اند که خستگی عاطفی، استرس و فرسودگی شغلی در این بستر به‌طور معناداری ظرفیت‌های ارتباطی و شناختی کارکنان را تضعیف می‌کند. شعبانی (۱۴۰۳) نیز در یک پژوهش مداخله‌ای نشان داد که تنیدگی شغلی در شرکت‌های گاز استانی با عوامل ذهنی-روانشناختی پیوند خورده است، و بهبود مهارت‌های ذهنی و ارتباطی می‌تواند تنش‌ها را کاهش دهد. آنچه در این پژوهش‌ها کمتر دیده شده، نقش هم‌زمان موانع زبانی-مکالماتی در کنار موانع روانشناختی است. در ادارات گاز خراسان جنوبی، جایی که اصطلاحات فنی میان واحدهای مختلف می‌تواند معانی متفاوتی داشته باشد و فشار

IRon

<sup>2</sup> Fiset<sup>3</sup> Suratmoko & Adnan<sup>4</sup> Browne

کار تفسیر نیت ارتباطی را دشوار می‌کند، به نظر می‌رسد بخش قابل توجهی از تعارضات نه فقط از فشار روانی، بلکه از نارسایی در انتقال دقیق مفاهیم و هماهنگی میان بخشی ناشی می‌شود.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر را می‌توان این گونه صورت‌بندی کرد: «چگونه موانع ذهنی-روانشناختی و موانع زبانی-مکالماتی، در بستر تعاملات حرفه‌ای کارکنان ادارات گاز خراسان جنوبی، به شکل‌گیری، تشدید و تداوم الگوهای تعارض سازمانی به ویژه تعارضات غیر سازنده مبتنی بر عدم همکاری، رقابت کنترلی و واکنش‌های اجتنابی منجر می‌شوند؟» تبیین این سازوکار می‌تواند هم مبنای نظری برای فرضیه‌های پژوهش فراهم آورد و هم راهبردهای عملی برای پیشگیری و بهبود تعاملات سازمانی در محیط‌های عملیاتی مشابه ارائه دهد. پس بنابراین پژوهش حاضر فرضیات اصلی و فرعی خود را حول محورهای زیر بنا نهاده است:

فرضیه‌های اصلی تحقیق:

موانع ذهنی - روانشناختی بر تعارضات سازمانی تاثیر معناداری دارد.

موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات سازمانی تاثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق:

موانع ذهنی - روانشناختی بر تعارضات غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری تاثیر معناداری دارد.

موانع ذهنی - روانشناختی بر تعارضات غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت تاثیر معناداری دارد.

موانع ذهنی - روانشناختی بر تعارضات واکنشی مبتنی بر اجتناب تاثیر معناداری دارد.

موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری تاثیر معناداری دارد.

موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت تاثیر معناداری دارد.

موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات واکنشی مبتنی بر اجتناب تاثیر معناداری دارد.

## مباحث نظری

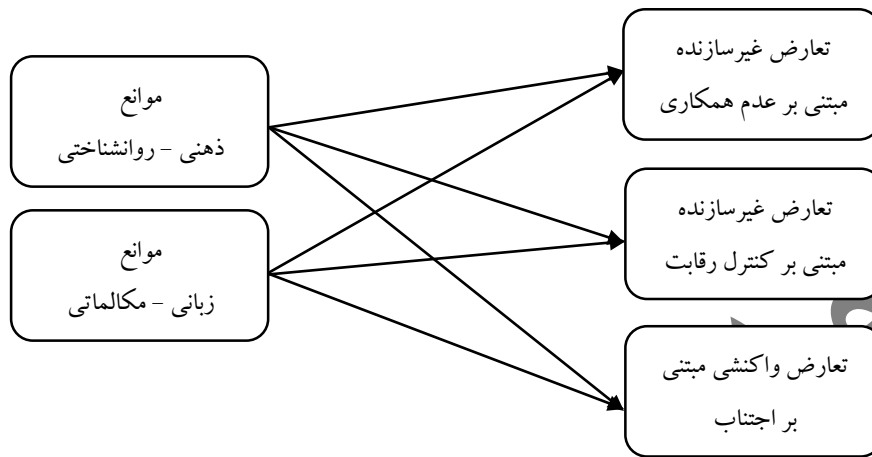
با وجود آنکه تعارض همواره در تاریخ زیست انسانی وجود داشته است، اما توجه علمی و نظام‌مند به آن به‌ویژه در حوزه مدیریت و علوم رفتاری در دهه‌های اخیر شدت یافته است. تعارض از منظرهای گوناگون تعریف شده و ابعاد متعددی برای آن شنا سایی گردیده است؛ از جمله به‌عنوان اختلاف میان اهداف یا ارزش‌ها، تضاد درونی در فرد یا چالش‌های میان‌فردی و میان‌گروهی که باعث برهم خوردن تعادل روانی و اجتماعی می‌گردد (بغم و همکاران، ۱۳۹۹؛ ساعتچی، ۱۳۹۰). برخی دیدگاه‌های کلاسیک، تعارض را عنصری منفی دانسته و به حذف یا کاهش آن توصیه کرده‌اند، اما در نظریات نوین، به‌ویژه دیدگاه تعامل‌گرای تعارض، این پدیده نه تنها اجتناب‌ناپذیر بلکه ضروری برای پویایی، خلاقیت و رشد سازمانی تلقی می‌شود (Khaliyat, 2016). در همین راستا، پژوهش‌های معاصر بر مدیریت سازنده تعارض تأکید دارند؛ به گونه‌ای که تعارض به‌جای آنکه موجب افت عملکرد شود، به بهبود تصمیم‌گیری، شکوفایی استعدادها و ارتقاء کارکردهای ارتباطی سازمان بینجامد (حسینی، ۱۳۹۵). در عین حال، منابع مختلف تعارض نیز دچار تحول مفهومی شده‌اند. یکی از محورهای اساسی در این زمینه، تأثیر عوامل ذهنی - روانشناختی افراد بر بروز یا تشدید تعارضات درون‌سازمانی است. مطالعات نشان می‌دهد که سلامت روان، بهزیستی ذهنی و ظرفیت‌های روان‌شناختی مانند تاب‌آوری، خودآگاهی، رضایت درونی، اعتماد به نفس و توانایی درک و تنظیم هیجانات، نقش مهمی در سبک‌های مدیریت تعارض و نحوه مواجهه افراد با موقعیت‌های تنش‌زا دارد (قوام و همکاران، ۱۳۹۴؛ شاهپوری و عبادی، ۱۳۹۷). در این راستا، افرادی که از بهزیستی ذهنی بالاتری برخوردارند، نه تنها کمتر درگیر تعارضات مضر می‌شوند، بلکه توان بیشتری برای هدایت تنش‌ها به مسیرهای سازنده دارند. به‌عکس، افرادی که دچار آسیب‌های روان‌شناختی، اضطراب، افسردگی یا پرخاشگری هستند، احتمال بیشتری دارد که در واکنش به محرک‌های محیطی، واکنش‌های مخرب یا ناسازگارانه بروز دهند که به تشدید تعارض در

محیط کار منجر می شود. از سوی دیگر، موانع زبانی - مکالماتی نیز به عنوان یکی از وجوه ارتباطی تأثیرگذار در بروز و استمرار تعارضات سازمانی شناسایی شده اند. زبان به عنوان ابزار اصلی برقراری ارتباط، حامل معنا، ارزش و هیجان است و در تعاملات انسانی، سوء تفاهم های زبانی، برداشت های نادرست، نبود شفافیت در بیان مقصود و تفاوت های فرهنگی - ارتباطی، می تواند بستر شکل گیری تنش ها را فراهم آورد (کاظم زاده و همکاران، ۱۳۹۶). در محیط های سازمانی چند فرهنگی یا در شرایطی که سبک های گفتاری و شنیداری افراد با یکدیگر تفاوت دارد، نبود مهارت های ارتباطی و سواد مکالماتی کافی ممکن است منجر به گسست های ارتباطی و در نهایت شکل گیری تعارض گردد. به همین دلیل، امروزه توانایی درک نشانه های کلامی و غیر کلامی، توجه به زبان بدن، مهارت گوش دادن فعال و تقویت هوش هیجانی در تعاملات سازمانی از جمله ضرورت های مدیریت ارتباط مؤثر شناخته می شود. در مجموع، واكوی تعارض سازمانی نیازمند توجه هم زمان به مؤلفه های درونی (مانند شخصیت، سلامت روان و سبک های شناختی) و بیرونی (مانند شرایط محیطی، نظام های ارتباطی و فرهنگ سازمانی) است. توجه به نقش موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی در فهم ریشه های تعارض می تواند ضمن ارائه چشم اندازی جامع تر، زمینه ساز طراحی راهبردهایی کارآمد برای بهبود کیفیت روابط درون سازمانی و ارتقاء بهره وری نیروی انسانی گردد. چنین رویکردی، نه تنها در سطح مدیریتی، بلکه در توسعه سرمایه انسانی سازمان نیز دارای اهمیت بنیادین است؛ چراکه سلامت روان، مهارت ارتباطی و توانایی گفت و گوی مؤثر از مهم ترین شاخصه های سرمایه انسانی در عصر نوین دانسته می شوند (حسن پور رودبارکی و لبادی، ۱۳۹۵).

### مدل مفهومی پژوهش

موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی به عنوان دو متغیر بنیادین و تأثیرگذار، نقش محوری در شکل گیری، تداوم و تعمیق تعارضات سازمانی ایفا می کنند و می توان آن ها را از اصلی ترین موانع در تحقق ارتباطات بین فردی اثربخش و تعاملات گروهی سازنده در محیط های کاری دانست. این موانع، با ایجاد اختلال در فرآیندهای شناختی و ارتباطی، موجب تضعیف درک مشترک، کاهش هم افزایی ذهنی و افت محسوس در کیفیت همکاری های درون سازمانی می شوند، به گونه ای که بر عملکرد فردی و جمعی و همچنین انسجام ساختاری سازمان اثر منفی می گذارند. موانع ذهنی - روانشناختی عمدتاً از باورهای پیش داورانه، برداشت های اشتباه، انتظارات ذهنی نامتناسب، سوگیری های ادراکی، نگرش های منفی نسبت به همکاران و تعمیم های نادرست ناشی می شوند که این موارد با تحریف معنای پیام های دریافتی، موجب سوء فهم، کاهش سطح همدلی و افزایش شکاف های روانی میان اعضای سازمان می گردند؛ این در حالی است که چنین عوامل روانشناختی اغلب نادیده گرفته شده و تأثیر پنهان اما عمیقی بر کیفیت روابط حرفه ای دارند (Tkalic et al., 2022)؛ در سوی دیگر، موانع زبانی - مکالماتی که از عوامل متنوعی چون ناکارآمدی در بیان روشن اهداف و مقاصد، اختلافات فرهنگی و زبانی میان کارکنان با پیشینه های متفاوت، به کارگیری اصطلاحات مبهم یا تخصصی بدون توجه به زمینه درک مخاطب، ضعف در گوش دادن فعال و عدم توانایی در باز خورددهی اثربخش ناشی می شوند، ظرفیت عظیمی برای ایجاد سوء تفاهم و بروز تنش در گفتگوهای روزمره سازمانی دارند. این موانع، نه تنها انتقال دقیق اطلاعات را با مشکل مواجه می سازند، بلکه بستری برای تفسیرهای نادرست، تأویل های شخصی و برداشت های منفی ایجاد می کنند که نهایتاً منجر به تقابل های لفظی، کاهش روحیه تیمی و تعارضات مزمن می شوند (Weinzierl, 2024). این دو گونه مانع، در نهایت زمینه ساز ظهور سه نوع تعارض غیرسازنده می شوند: نخست، تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری؛ که در آن کارکنان از تعامل و همکاری با یکدیگر اجتناب می کنند. دوم، تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت؛ که در آن افراد درگیر رفتارهای رقابتی مخرب شده و تلاش می کنند کنترل بیشتری بر منابع و فرآیندهای سازمانی داشته باشند. و سوم، تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب؛ که در آن افراد به جای مواجهه با تعارض، از تعامل مستقیم خودداری کرده و از موقعیت های چالش برانگیز فاصله می گیرند؛ چنان که در مدل مفهومی پژوهش شکل ۱ نیز به روشنی ترسیم

شده، این موانع ذهنی و زبانی مسیر حرکت سازمان را از همکاری اثربخش به سوی تعارضات مخرب و فضای رقابت منفی سوق می‌دهند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش حاضر

### پیشینه پژوهش

مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با تعارضات سازمانی نشان می‌دهد که این حوزه از چند مسیر نسبتاً مجزا اما همگرا عبور کرده است. برای درک جایگاه پژوهش حاضر، لازم است سیر تحول این مطالعات در سه سطح بررسی شود: نخست پژوهش‌های متمرکز بر عوامل فردی و روانشناختی، دوم پژوهش‌های معطوف به موانع ارتباطی و زبانی، و سوم تلاش‌های پراکنده برای تلفیق این دو دسته عامل.

در سطح نخست، پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر نقش متغیرهای روانشناختی و فردی در شکل‌گیری یا تشدید تعارضات تأکید داشته‌اند. زهره‌وند و همکاران (۱۴۰۳) نشان داده‌اند که نشخوار خشم و تعارض بین‌فردی در کارکنان دارای نشانگان افسردگی به‌طور معناداری بیشتر است؛ این یافته مستقیماً تأکید می‌کند که موانع ذهنی-روان شناختی (مانند خشم مزمن) می‌تواند بستر شکل‌گیری تعارضات سازمانی را تقویت کند. کوهنورد و همکاران (۱۴۰۰) نیز رابطه معکوس بین افسردگی و کارایی شغلی و رابطه مستقیم بین افسردگی و تعارضات سازمانی را گزارش کرده‌اند. در همین جهت، امین‌افشار و همکاران (۱۳۹۹) پی بردند که منابع روانی و حمایت‌های سازمانی می‌توانند تعارضات کار-خانواده را کاهش دهند. امیری (۱۳۹۵) نیز نشان داد که سبک‌های مبتنی بر راه‌حل و عدم مقابله‌ای در کارکنانی که تناسب شخصیتی مناسبی با شغل دارند، بیشتر مشاهده می‌شود. در سوی دیگر این سطح، برخی پژوهش‌ها به رابطه تعارض با متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند: اردلان و بهشتی‌راد (۱۳۹۶) تأثیر منفی و معنادار تعارض سازمانی بر عملکرد سازمانی را گزارش کردند؛ قاعد امینی (۱۳۹۶) رابطه معنی‌داری بین سبک‌های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی یافت؛ و صالح‌نژاد و کریمی (۱۳۹۵) نشان دادند که بین سبک‌های اجتماعی کارکنان و تعارضات فردی رابطه معناداری وجود دارد. نکته قابل تأمل آنکه در اغلب این پژوهش‌ها، موانع زبانی-مکالماتی یا اصلاً حضور ندارند یا به عنوان یک متغیر حاشیه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

در سطح دوم، پژوهش‌های بین‌المللی تا حدودی بر موانع زبانی و ارتباطی متمرکز شده‌اند. صالح (۲۰۲۴) نشان داد که موانع زبانی در سه سطح واژگانی، دستوری و فرهنگی می‌توانند موجب سوء تفاهم، کاهش همکاری و اختلال در حل تعارضات سازمانی

شوند. گاسپار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیان کردند که تفاوت‌های زبانی و سوءتفاهم‌های غیرکلامی منجر به تعارضات سازمانی و کاهش کارایی ارتباطات می‌گردد. در سطح عمیق‌تر، تنزر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که واکنش‌های شناختی و احساسی به موانع زبانی، تأثیر قابل توجهی بر اعتمادپذیری و تمایل به اعتماد در تیم‌ها دارد. یوستونر و کیس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز به این نتیجه رسیدند که توانمندی‌های ارتباطی کارکنان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر مدیریت تعارضات داشته باشد. در همین زمینه، دکتی و یودر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) تأکید کردند که ارتباطات اجتماعی مثبت با همکاران، ناشی از همدلی و درک متقابل، به کاهش تعارضات کمک می‌کند. با این حال، نقطه کور عمده این پژوهش‌ها آن است که بیشتر آن‌ها موانع زبانی را جدای از وضعیت روانشناختی افراد مدل‌سازی کرده‌اند؛ گویی کارکنان «همیشه در شرایط شناختی بهینه» با موانع زبانی مواجه می‌شوند.

سطح سوم، پژوهش‌هایی هستند که تلویحاً یا صراحتاً به تعامل موانع ذهنی و زبانی اشاره کرده‌اند، هرچند همچنان به‌ندرت این تعامل را در یک مدل واحد آزموده‌اند. ملاحسینی و همکاران (۱۴۰۲) دریافتند که موانع ذهنی و زبانی به‌ویژه در سطح مکالمات تفاهمی می‌توانند مانع اجرای مؤثر تغییرات سازمانی شوند. قائدامینی هارونی و همتی‌زاده (۱۴۰۴) نشان دادند که بی‌تمدنی در محیط کار از طریق نقش میانجی تعارض بین‌فردی و جو سازمانی، رفتارهای انحرافی را تشدید می‌کند، یافته‌ای که می‌توان آن را نشانه‌ای غیرمستقیم از نقش واسطه‌ای موانع ارتباطی در بستر روانشناختی ناامن تفسیر کرد. پورحیبی و همکاران (۱۴۰۲) نیز به این نتیجه رسیدند که درک عدالت سازمانی می‌تواند استرس شغلی را کاهش دهد، عاملی که مستقیماً با کاهش موانع ذهنی و در نتیجه بهبود کیفیت مکالمات سازمانی مرتبط است. در سطح بین‌المللی، هو و یئونگ<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) اشاره کردند که هماهنگی سازمانی زمانی که تفاوت‌های سنی لحاظ نشود، تمرکز بر اهداف مشترک را تضعیف می‌کند؛ مصادقی از چگونگی تعامل «تفاوت‌های فردی» (یک مانع ذهنی بالقوه) با «هماهنگی ارتباطی» (یک مانع زبانی بالقوه). آداموویچ<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) نیز نشان داد که تعارض وظیفه تنها زمانی بر همکاری تیمی تأثیر می‌گذارد که از روش مدیریت تعارض رقابتی استفاده شود، یافته‌ای که تلویحاً بر نقش «چارچوب مکالمه» (نزدیک به موانع زبانی-مکالماتی) تأکید دارد. جان<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که تعارض‌های به‌طور سازنده مدیریت شده می‌توانند رقابت سالم و کاهش شکاف‌های ارتباطی ایجاد کنند؛ اما در این پژوهش نیز موانع ذهنی به عنوان متغیر مستقل وارد نشده است.

سطح چهارم که شکاف اصلی پژوهش حاضر در آن قرار می‌گیرد، فقدان مدلی است که به‌طور هم‌زمان و در بستری عملیاتی (مانند ادارات گاز با فشار کاری بالا) نقش تعاملی موانع ذهنی-روانشناختی و زبانی-مکالماتی را بر ابعاد متفاوت تعارضات غیرسازنده (عدم همکاری، رقابت کنترل، واکنش‌های اجتنابی) آزمون کند. در حالی که اسکندری و همکاران (۱۴۰۲) اشاره کرده‌اند که تعارضات سازمانی گاهی ناشی از چیدمان‌های داخلی و وظایف نادرست است و باید تفاوت‌های فردی را در طراحی مشاغل لحاظ کرد، یزدان‌شناس و مطلبی (۱۳۹۶) دریافتند که تناسب ویژگی‌های شخصیتی با موقعیت شغلی به کاهش پیامدهای منفی تعارض کمک می‌کند. بابائی‌نژاد و شمس‌الدینی (۱۴۰۰) نیز بر نقش نگرش و عزم استراتژیک در مدیریت تعارضات سازمانی تأکید کردند. حسینی (۱۳۹۵) مدیریت صحیح تعارض را شرط بهبود عملکرد و سلامت سازمانی دانسته است. با این حال، در هیچ‌یک از این پژوهش‌ها، «تعامل دوگانه موانع ذهنی و زبانی» به عنوان سازوکار اصلی تبیین‌کننده تداوم تعارضات مدل‌سازی نشده است. پژوهش حاضر در همین نقطه کور طراحی شده است: با تمرکز بر بستر واقعی ادارات گاز خراسان جنوبی، جایی که فشارهای روانی هم‌زمان با پیچیدگی مکالمات فنی عمل می‌کند؛ به دنبال پر کردن شکاف بین این دو سنت پژوهشی است.

<sup>1</sup> Gaspar

<sup>2</sup> Tenzer

<sup>3</sup> Ustuner & Kis

<sup>4</sup> Decety & Yoder

<sup>5</sup> Ho & Yeung

<sup>6</sup> Adamovic

<sup>7</sup> John et al

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس یک رویکرد علمی و دقیق طراحی شده است که با هدف آزمودن فرضیه‌ها و روابط میان متغیرها در زمینه موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی در تعارضات سازمانی انجام می‌شود. در این راستا، از فلسفه تحقیق اثبات‌گرایی بهره‌برداری شده است که به مطالعه و اندازه‌گیری دقیق پدیده‌ها و متغیرهای قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری در محیط واقعی می‌پردازد. این فلسفه بر این مبنا استوار است که پدیده‌های اجتماعی و سازمانی، می‌توانند از طریق ابزارهای کمی و روش‌های آماری به‌طور معتبر اندازه‌گیری و تحلیل شوند (Bryman, 2016). بدین ترتیب، هدف این پژوهش کشف قوانین و روابط میان پدیده‌ها بر اساس داده‌های تجربی و عینی است، که در آن داده‌ها به‌طور دقیق و مطابق با اصول علمی جمع‌آوری و تحلیل خواهند شد. رویکرد تحقیق در این مطالعه، قیاسی است؛ زیرا پژوهشگر از یک چارچوب نظری موجود بهره می‌برد و به‌وسیله آن فرضیه‌های تحقیق را مورد آزمون قرار می‌دهد. در حقیقت، داده‌های کمی در این پژوهش برای تحلیل روابط میان متغیرها و آزمودن فرضیه‌ها مورد استفاده قرار خواهند گرفت. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه؛ بر اساس مقیاس‌های معتبر و استاندارد بهره‌گیری شد. یکی از پرسشنامه‌ها، پرسشنامه استاندارد رایینز<sup>۱</sup> با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت است که در آن از درجات مختلف برای اندازه‌گیری ویژگی‌ها و اداسات کارکنان استفاده شده است. دیگری بر اساس گویه‌های مستخرج از پژوهش کاظمی و همکاران (۱۴۰۲) که به‌طور خاص به موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی پرداخته است، تنظیم شده است. این پرسشنامه‌ها برای ارزیابی روایی و پایایی، تحت ارزیابی‌های پیش‌آزمایی و نظرات خبرگان قرار گرفته‌اند تا از اعتبار و دقت ابزارهای اندازه‌گیری اطمینان حاصل گردد. جدول ۱ ابعاد پرسشنامه «تأثیر موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی در شرکت گاز خراسان جنوبی» بر مبنای چارچوب نظری پژوهش و مرور پیشینه را نمایش می‌دهد و جدول ۲ نیز ابعاد پرسشنامه «تعارضات سازمانی در شرکت گاز خراسان جنوبی» بر اساس پرسشنامه استاندارد رایینز را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد پرسشنامه تأثیر موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی

تعداد سوال	ابعاد	مانع
۲	تمرکز و استرس افراد	موانع ذهنی - روانشناختی
۳	مشخص نبودن مرجع	
۱۰	زمینه سازی فراموش کاری	
۶	جو حاکم بر جلسات	موانع زبانی - مکالماتی
۶	الگوی مکالمات	
۵	انتقال مفاهیم	

جدول ۲. ابعاد پرسشنامه تعارضات سازمانی

تعداد سوال	ابعاد
۱۰	تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری
۶	تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل
۱۲	تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب

جامعه آماری این پژوهش به‌طور خاص بر روی کارکنان شرکت گاز استان خراسان جنوبی که ۳۲۰ نفر هستند متمرکز است و با عنایت به جدول مورگان در مجموع ۱۷۵ نفر از این کارکنان به روش تصادفی به‌عنوان نمونه آماری برای تکمیل پرسشنامه‌ها انتخاب شدند. جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نمایش می‌دهد.

<sup>1</sup> Robbins

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

شاخص	جنسیت	سن			تحصیلات					سابقه کاری			
		زن	پن تا ۳۰ سال	پن تا ۴۰ سال	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	کمتر از ۵ سال	بین ۶ تا ۱۰ سال	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال			
تعداد	۱۴۶	۲۹	۲۱	۱۰۰	۵۳	۱۰۰	۲۱	۸۹	۳۷	۲۵	۵۵	۷۳	۱۲
درصد	۸۳	۱۷	۱۲	۵۷	۳۰	۵۷	۱۲	۱۸	۹	۵۰	۳۱	۴۱	۷

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری معتبر SPSS26 و SMART PLS3 انجام شد. این نرم‌افزارها ابزارهای پیشرفته‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی فراهم می‌کنند و به پژوهشگر کمک می‌کنند تا روابط پیچیده میان متغیرها را شبیه‌سازی و تحلیل کنند. در این بخش، داده‌ها بر اساس روش‌های آماری مختلف، از جمله تحلیل عاملی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا فرضیه‌ها و مدل‌های تحقیق به‌طور دقیق ارزیابی شوند. همچنین، به منظور تضمین اعتبار ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها، از تکنیک‌های روایی و پایایی مختلف استفاده شد. روایی محتوایی و سازه‌ای برای سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها و پایایی آلفای کرونباخ برای سنجش ثبات داخلی پرسشنامه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. این اقدام‌ها موجب می‌شود تا نتایج تحقیق دارای روایی و دقت بالایی باشند.

### یافته‌های پژوهش

بررسی‌ها در محیط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ نشان داد که میانگین اغلب گویه‌های پرسشنامه در حدود عدد ۳ قرار دارد که این امر، همراه با مقادیر قابل قبول کشیدگی و چولگی، نشان‌دهنده نرمال بودن نسبی داده‌ها و فراهم بودن زمینه برای تحلیل‌های بعدی است. از آنجا که هدف اصلی پژوهش، بررسی و آزمون روابط پیچیده میان متغیرهای پنهان و مشاهده شده است، روش مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در محیط نرم‌افزار به دلیل انعطاف‌پذیری بیشتر روش حداقل مربعات جزئی در تحلیل مدل‌های پیچیده با حجم نمونه محدود و عدم نیاز شدید به نرمال بودن داده‌ها، این روش برای مدلیابی معادلات ساختاری در پژوهش استفاده شد. این تکنیک که رویکردی ترکیبی از تحلیل مسیر، تحلیل عاملی و رگرسیون چندمتغیره است، قابلیت آزمون هم‌زمان چندین رابطه علی را دارد و بر حداکثرسازی واریانس تبیین‌شده تمرکز دارد. مدل PLS متشکل از دو بخش اصلی، یعنی مدل ساختاری (بررسی روابط بین متغیرهای مکنون) و مدل اندازه‌گیری (سنجش ارتباط متغیرهای مکنون با گویه‌های مشاهده شده) است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از روایی قابل قبول ابزار گردآوری داده‌ها بود (رضازاده و داوری، ۱۳۹۲)؛ به طوری که بارهای عاملی بیشتر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ و آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ گزارش شد. بر این اساس، داده‌های گردآوری شده نه تنها از کیفیت مناسبی برخوردارند، بلکه از منظر روش‌شناسی نیز زمینه مناسبی برای برآزش مدل مفهومی و آزمون فرضیه‌های پژوهش فراهم می‌سازند.

در پژوهش‌های حوزه علوم اجتماعی، مدیریتی و رفتاری، ضریب آلفای کرونباخ به‌عنوان شاخصی معتبر برای سنجش پایایی و انسجام درونی گویه‌های مرتبط با یک سازه پنهان به کار می‌رود؛ این ضریب که بین صفر تا یک متغیر است، زمانی قابل قبول و معنادار محسوب می‌شود که مقدار آن ۰/۷ یا بالاتر باشد، چرا که در این حالت گویه‌ها به‌طور هماهنگ قادر به بازنمایی مفهوم

مورد نظر بوده و خطای اندازه‌گیری در مقایسه با واریانس مشترک آن‌ها بسیار کمتر خواهد بود (Cronbach, 1951). در چارچوب پژوهش حاضر، همان‌طور که در جدول ۴ که نتایج نرم افزار Smart PLS3 هستند گزارش شده است، تمامی سازه‌های مورد بررسی دارای مقادیری از آلفای کرونباخ بالاتر از سطح آستانه مورد نظر بوده‌اند، که این امر نشان‌دهنده قابلیت اتکای بالای ابزار پژوهش و سطح مطلوب پایایی مدل اندازه‌گیری است. به بیان دیگر، ابزار مورد استفاده توانسته است با دقت و ثبات بالا سازه‌های مفهومی را اندازه‌گیری کند و همین مسئله، اطمینان نسبت به اعتبار نتایج پژوهش و استنباط‌های استخراج شده از آن را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ

شاخص	آلفای کرونباخ
تعارضات سازمانی	۰/۸۴۰
موانع ذهنی - روانشناختی	۰/۸۹۷
موانع زبانی - مکالماتی	۰/۸۹۱

پایایی ترکیبی (CR) نیز به عنوان شاخصی مکمل برای تأیید استحکام مدل، نقش مهمی در ارزیابی انسجام درونی و قابلیت اعتماد سازه‌های پنهان ایفا می‌کند؛ این شاخص با تمرکز بر همبستگی واقعی میان گویه‌ها، معیاری معتبر برای سنجش سازگاری مدل اندازه‌گیری محسوب می‌شود. در صورتی که مقدار CR بیش از ۰/۷ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل از پایایی مناسبی برخوردار است (Fornell & Larcker, 1981). جدول ۵ که نتایج به دست آمده از نرم افزار Smart PLS3 در پژوهش حاضر است نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های مورد بررسی دارای پایایی ترکیبی بالاتر از حد آستانه هستند که این امر بیانگر برازش قابل قبول مدل بیرونی و استحکام مناسب در سنجش متغیرهای پنهان است.

جدول ۵. پایایی ترکیبی

شاخص	پایایی ترکیبی (rho - a)	پایایی ترکیبی (rho - c)
تعارضات سازمانی	۰/۹۰۰	۰/۸۶۸
موانع ذهنی - روانشناختی	۰/۹۱۳	۰/۹۱۵
موانع زبانی - مکالماتی	۰/۹۰۲	۰/۹۱۲

### یافته های فرضیات اصلی پژوهش

ضرایب معناداری t معیار اصلی سنجش معناداری روابط بین متغیرها در مدل ساختاری هستند؛ اگر مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، رابطه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار تلقی می‌شود (Hair et al., 2021). در پژوهش حاضر با توجه به مقادیر آماره t و ضرایب مسیر استاندارد شده ارائه شده در جدول ۶، هر دو مسیر مستقیم مورد بررسی از معناداری آماری برخوردار بوده و نشان می‌دهند که موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی نقش مؤثری در تبیین تعارضات سازمانی دارند؛ به طور مفهومی، شدت بالاتر ضریب مسیر موانع ذهنی - روانشناختی نسبت به موانع زبانی - مکالماتی بیانگر آن است که عوامل شناختی و هیجانی کارکنان، از جمله برداشت‌های ذهنی و واکنش‌های روانی، سهم پررنگ‌تری در شکل‌گیری و تشدید تعارضات سازمانی ایفا می‌کنند، هر چند مشکلات زبانی و مکالماتی نیز به عنوان بسترهای ارتباطی ناسازگار، به طور معناداری در افزایش سوءتفاهم‌ها و بروز تعارضات نقش دارند. جدول ۶ درستی ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t فرضیات اصلی پژوهش حاضر در نرم افزار Smart PLS3 نشان می‌دهد.

جدول ۶. ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t (فرضیات اصلی)

آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیات (مسیر مستقیم)
۱۰/۳۱۵	۰/۰۵۸	۰/۶۰۲	موانع ذهنی - روانشناختی - تعارضات سازمانی
۶/۰۹۴	۰/۰۶۰	۰/۳۶۴	موانع زبانی - مکالماتی - تعارضات سازمانی

ضریب تعیین  $R^2$  یکی از شاخص‌های کلیدی برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری است که تنها برای متغیرهای وابسته محاسبه می‌شود. هرچه مقدار  $R^2$  بالاتر باشد، نشان‌دهنده‌ی برآزش بهتر و توضیح بیشتر واریانس متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا است. به‌طور معمول، مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده برآزش ضعیف، متوسط و قوی مدل هستند (Hair et al., 2021). در پژوهش حاضر مقدار بالای این ضریب نشان می‌دهد که مجموعه متغیرهای مستقل پژوهش، بخش قابل توجهی از تغییرات تعارضات سازمانی را تبیین می‌کنند و از قدرت پیش‌بینی بسیار قوی مدل ساختاری حکایت دارند؛ به بیان کاربردی، این نتیجه بیانگر آن است که موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی نه عوامل حاشیه‌ای، بلکه متغیرهای کلیدی در شکل‌گیری تعارضات سازمانی هستند و توجه مدیریتی به آن‌ها می‌تواند نقش مؤثری در پیشگیری و کنترل تعارضات ایفا کند. جدول ۷، مقدار مطلوب ضریب تعیین  $R^2$  فرضیات اصلی پژوهش حاضر در نرم افزار Smart PLS3 را نمایش می‌دهد.

جدول ۷. ضریب تعیین  $R^2$  (فرضیات اصلی)

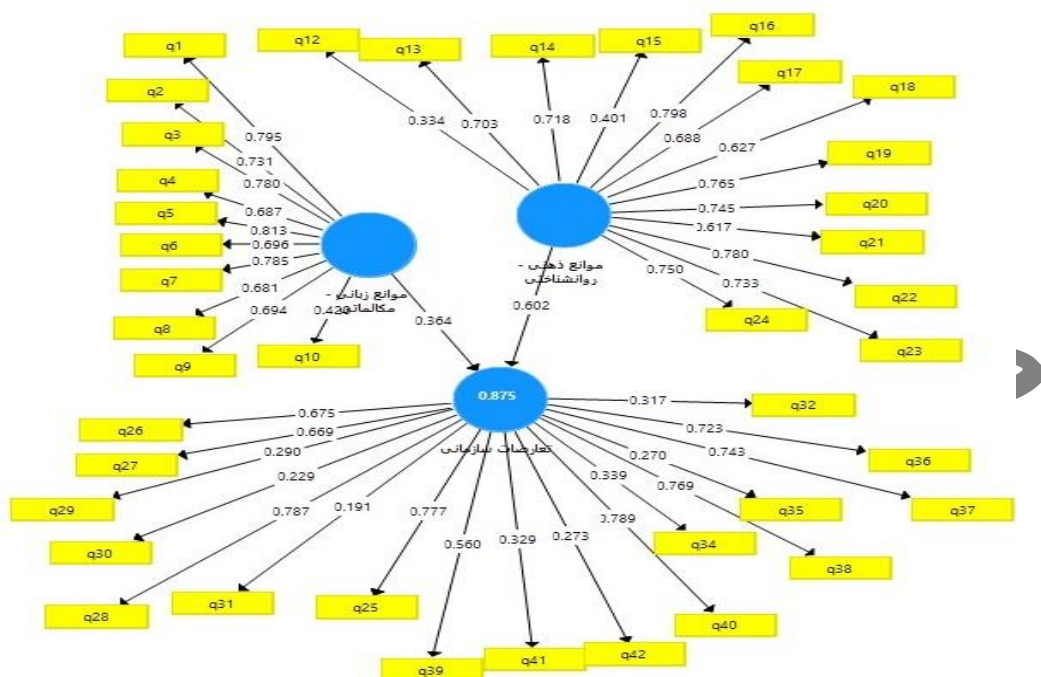
شاخص	ضریب تعیین $R^2$
تعارضات سازمانی	۰/۸۷۵

شاخص  $Q^2$  به‌عنوان معیاری مهم برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری، برای سازه‌های درون‌زای دارای شاخص‌های انعکاسی محاسبه می‌شود و نشان می‌دهد که مدل تا چه حد قادر به پیش‌بینی دقیق واریانس این سازه‌ها است. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل هستند (Hensler et al., 2009). در پژوهش حاضر مقدار مثبت و قابل قبول شاخص  $Q^2$  برای سازه تعارضات سازمانی نشان می‌دهد که مدل پژوهش از توان پیش‌بینی مناسب و قابل اتکایی برخوردار است و روابط شناسایی شده میان موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی با تعارضات سازمانی صرفاً توصیفی نیستند، بلکه قابلیت تعمیم و پیش‌بینی در شرایط واقعی سازمانی را نیز دارند؛ به بیان ساده‌تر، این نتایج بیانگر آن است که مدل ارائه شده می‌تواند به‌طور عملی در شناسایی و پیش‌بینی بروز تعارضات ناشی از مشکلات ذهنی و ارتباطی کارکنان مورد استفاده مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی قرار گیرد. جدول ۸ پژوهش حاضر، نتایج مطلوب فرضیات اصلی مربوط به این شاخص را در نرم افزار Smart PLS3 گزارش می‌کند.

جدول ۸. کیفیت پیش‌بینی کنندگی  $Q^2$  (فرضیات اصلی)

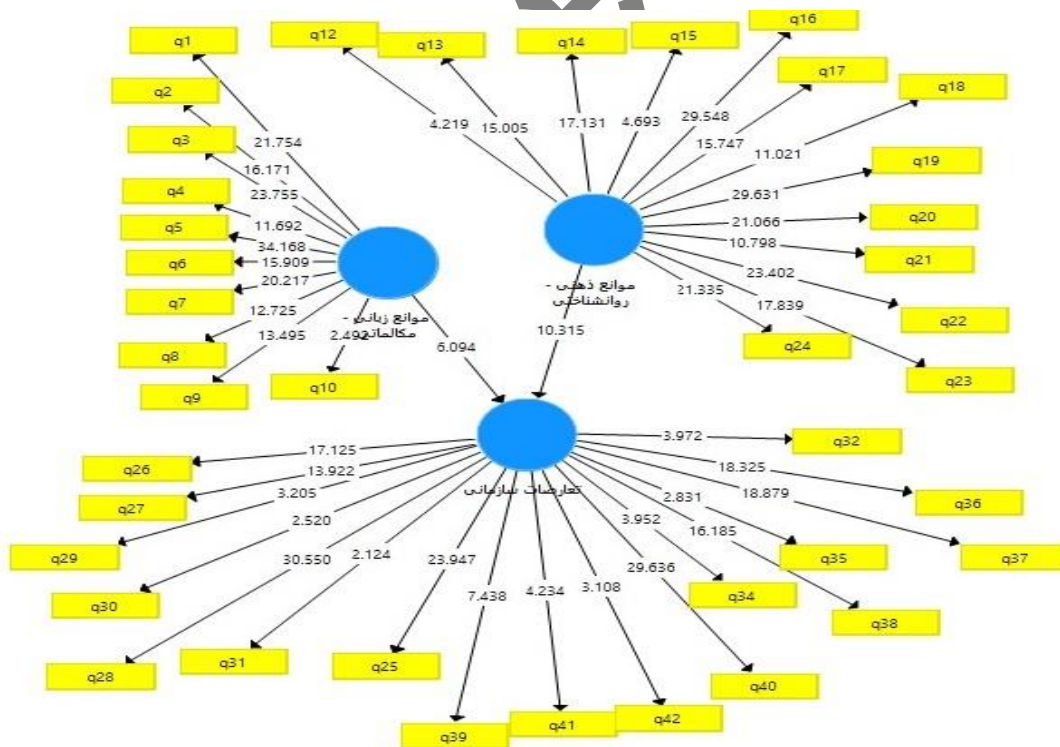
$Q^2$	SSE	SSO	شاخص
۰/۲۴۵	۲/۲۴۶/۹۴۳	۲/۹۷۵/۰۰۰	تعارضات سازمانی
	۲/۲۷۵/۰۰۰	۲/۹۷۵/۰۰۰	موانع ذهنی - روانشناختی
	۱/۷۵۰/۰۰۰	۱/۷۵۰/۰۰۰	موانع زبانی - مکالماتی

شکل ۲ مدل ساختاری ضریب مسیر برای فرضیات اصلی را در پژوهش حاضر نمایش می‌دهد:



شکل ۲. مدل ساختاری ضریب مسیر برای فرضیات اصلی

شکل ۳ مدل ساختاری ضرایب معناداری t-value برای فرضیات اصلی را در پژوهش حاضر نمایش می‌دهد:



شکل ۳. مدل ساختاری ضرایب معناداری t-value برای فرضیات اصلی

فرضیات اصلی، چارچوب مفهومی هر پژوهش را شکل داده و جهت تحلیل روابط میان متغیرهای کلیدی را تعیین می‌کند. آزمون این فرضیات نه تنها اعتبار پیش‌بینی‌های نظری را می‌سنجد، بلکه به درک دقیق‌تر تعاملات میان عوامل اثرگذار کمک می‌کند. بنابراین جدول ۹ نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی پژوهش حاضر را ارائه می‌دهد.

جدول ۹. نتایج حاصل از فرضیات اصلی تحقیق

نتیجه	آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	مسیر
معنادار	۱۰/۳۱۵	۰/۰۵۸	۰/۶۰۲	موانع ذهنی - روانشناختی <- تعارضات سازمانی
معنادار	۶/۰۹۴	۰/۰۶۰	۰/۶۳۴	موانع زبانی - مکالماتی <- تعارضات سازمانی

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول فوق، تأثیر موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که مقدار آماره t در هر دو شاخص از مقدار بحرانی ۱/۹۶ فراتر رفته و این موضوع به معنادار بودن مسیرها اشاره دارد. علاوه بر این، مقادیر ضریب مسیر حاکی از وضعیت مطلوب و اثرگذاری مثبت و قابل توجه این موانع بر تعارضات سازمانی است. بدین ترتیب، می‌توان نتیجه گرفت که موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی در شکل‌گیری تعارضات سازمانی مؤثرند. در نهایت، یافته‌ها تأیید می‌کنند که هر دو فرضیه اصلی تحقیق به عنوان عوامل کلیدی در بروز تعارضات سازمانی عمل می‌کنند. بنابراین، توجه به مدیریت این موانع می‌تواند در کاهش تعارضات و بهبود فضای سازمانی نقشی اساسی ایفا نماید. با توجه به این نتایج، فرضیات اصلی تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند.

### یافته‌های فرضیات فرعی پژوهش

همان‌گونه که در بخش‌های قبل عنوان شد اگر مقدار t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، رابطه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار تلقی می‌شود (Hair et al., 2021). در پژوهش حاضر با توجه به مقادیر آماره t و ضرایب مسیر ارائه شده در جدول ۱۰، تمامی روابط فرضیه‌های فرعی از معناداری آماری برخوردار بوده و نشان می‌دهند که هم موانع ذهنی - روانشناختی و هم موانع زبانی - مکالماتی در شکل‌گیری انواع تعارضات غیرسازنده و واکنشی نقش مؤثری دارند؛ به‌طور تفسیری، نتایج بیانگر آن است که عوامل ذهنی و هیجانی کارکنان بیشترین نقش را در بروز تعارضات مبتنی بر عدم همکاری و اجتناب ایفا می‌کنند، در حالی که مشکلات زبانی و مکالماتی نیز با ایجاد سوءبرداشت‌ها و اختلال در تعاملات ارتباطی، به‌ویژه در شرایط رقابت و تعاملات حساس سازمانی، زمینه تقویت رفتارهای رقابتی نا سالم و کاهش همکاری میان کارکنان را فراهم می‌سازند. جدول ۱۰ ضمن ارائه ضرایب مسیر محاسبه شده فرضیات فرعی پژوهش حاضر، مقادیر t مرتبط با هر یک از این مسیرها را نیز نشان می‌دهد و صحت و معناداری این ضرایب را در نرم افزار Smart PLS3 مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۱۰. ضرایب مسیر به همراه مقادیر آماره t (فرضیات فرعی)

آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیات (مسیر مستقیم)
۶/۱۴۰	۰/۰۷۷	۰/۴۷۲	موانع ذهنی - روانشناختی <- تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری
۲/۸۲۴	۰/۱۲۴	۰/۳۵۱	موانع ذهنی - روانشناختی <- تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت
۴/۱۶۸	۰/۱۰۴	۰/۴۳۴	موانع ذهنی - روانشناختی <- تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب
۴/۸۷۸	۰/۰۷۹	۰/۳۸۶	موانع زبانی - مکالماتی <- تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری
۱/۹۷۴	۰/۱۳۹	۰/۲۷۵	موانع زبانی - مکالماتی <- تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت
۳/۰۴۷	۰/۱۱۰	۰/۳۳۵	موانع زبانی - مکالماتی <- تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب

ضریب تعیین  $R^2$  نیز که به طور معمول، مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به ترتیب نشان دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی مدل هستند (Hair et al., 2021)، مقادیر ضریب تعیین ارائه شده در جدول ۱۱ پژوهش حاضر نشان می دهد که مدل پژوهش در تبیین ابعاد مختلف تعارضات سازمانی از قدرت قابل قبولی برخوردار است؛ به گونه ای که قدرت تبیین برای تعارضات مبتنی بر عدم همکاری در سطح قوی، برای تعارضات مبتنی بر اجتناب در سطح متوسط رو به قوی و برای تعارضات مبتنی بر کنترل رقابت در سطح متوسط ارزیابی می شود. به بیان کاربردی، این نتایج بیانگر آن است که موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی نقش قابل توجهی در توضیح الگوهای رفتاری مختلف تعارض در سازمان دارند و می توانند به عنوان عوامل کلیدی در تحلیل و مدیریت انواع تعارضات غیرسازنده مورد توجه مدیران قرار گیرند. جدول ۱۱ حاکی از مقدار مطلوب آن برای فرضیات فرعی پژوهش حاضر در نرم افزار Smart PLS3 می باشد.

جدول ۱۱. ضریب تعیین  $R^2$  (فرضیات فرعی)

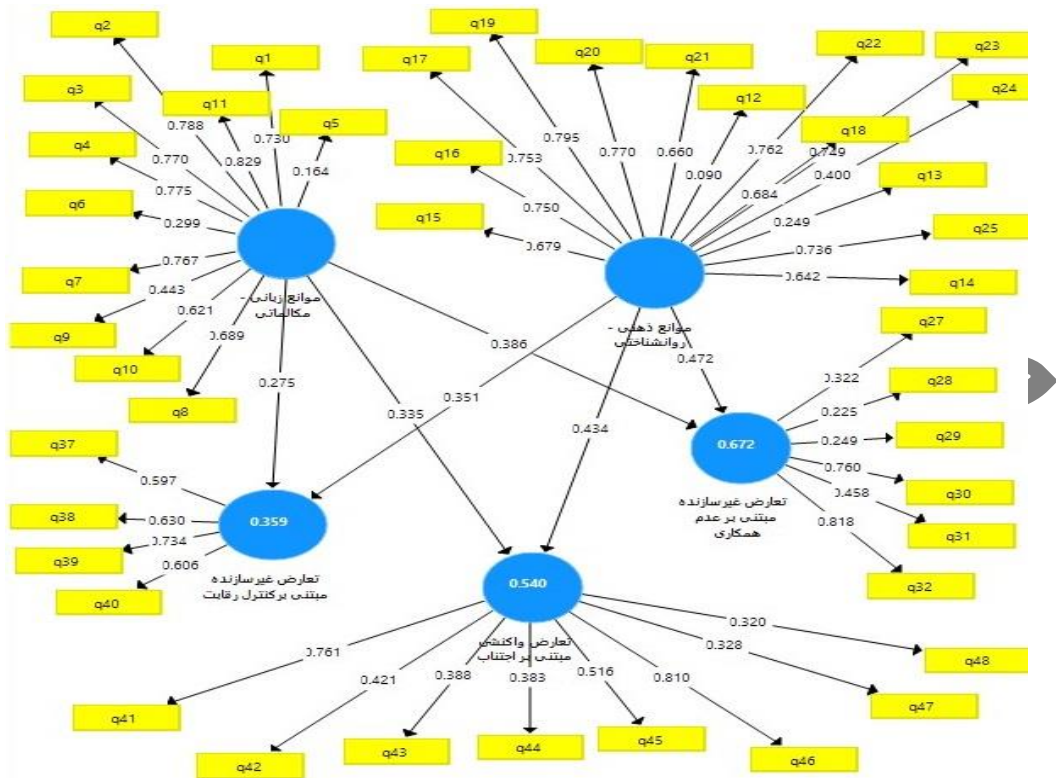
شاخص	ضریب تعیین $R^2$
تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری	۰/۶۷۲
تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت	۰/۳۵۹
تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب	۰/۵۴۰

همچنین شاخص  $Q^2$  که طبق نظر هینسلر و همکاران (۲۰۰۹)، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل هستند (Hair et al., 2021)، مقادیر مثبت شاخص  $Q^2$  برای هر سه بعد تعارض نشان می دهد که مدل پژوهش از قدرت پیش بینی قابل قبولی برخوردار است و روابط شناسایی شده میان موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی با انواع تعارضات، توانایی پیش بینی وضعیت های واقعی سازمانی را دارند. جدول ۱۲ پژوهش حاضر نتایج مطلوب فرضیات فرعی مربوط به این شاخص را در نرم افزار Smart PLS3 گزارش می کند.

جدول ۱۲. کیفیت پیش بینی کنندگی  $Q^2$  (فرضیات فرعی)

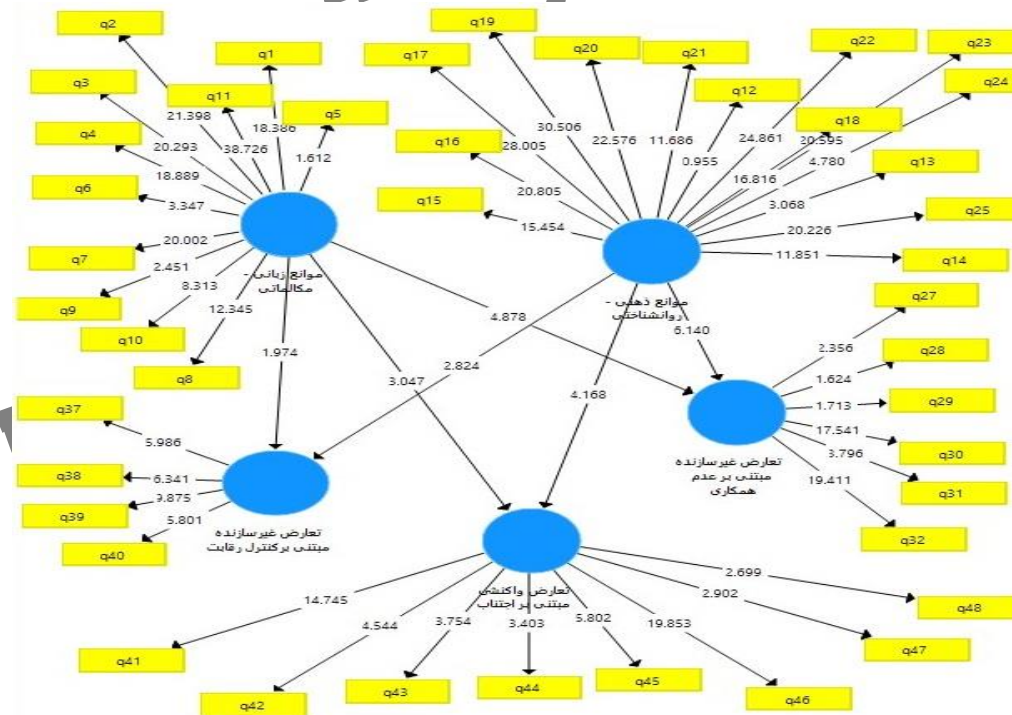
شاخص	SSO	SSE	$Q^2$
تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری	۱/۰۵۰/۰۰۰	۸۸۹/۶۰۱	۰/۱۵۳
تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت	۷۰۰/۰۰۰	۶۲۱/۳۸۹	۰/۱۱۳
تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب	۱/۴۰۰/۰۰۰	۱/۲۳۶/۲۰۶	۰/۱۱۷
موانع ذهنی - روانشناختی	۲/۴۵۰/۰۰۰	۲/۴۵۰/۰۰۰	
موانع زبانی - مکالماتی	۱/۹۲۵/۰۰۰	۱/۹۲۵/۰۰۰	

شکل ۴ ضریب مسیر برای فرضیات فرعی را در پژوهش حاضر نمایش می دهد:



شکل ۴. مدل ساختاری ضریب مسیر برای فرضیات فرعی

شکل ۵ مدل ساختاری ضرایب معناداری t-value برای فرضیات فرعی را در پژوهش حاضر نمایش می‌دهد:



شکل ۵. مدل ساختاری ضرایب معناداری t-value برای فرضیات فرعی

فرضیات فرعی به عنوان بخش‌های خاص‌تر و دقیق‌تر از فرضیه اصلی مطرح می‌شوند و هدف از آن‌ها تحلیل جزئی‌تر و دقیق‌تر روابط بین متغیرهای مختلف پژوهش است. در ادامه، نتایج آزمون فرضیات فرعی پژوهش حاضر در جدول ۱۳ آمده است.

جدول ۱۳. نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق

نتیجه	آماره t	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	مسیر
معنادار	۶/۱۴۰	۰/۰۷۷	۰/۴۷۲	موانع ذهنی - روانشناختی -> تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری
معنادار	۲/۸۲۴	۰/۱۲۴	۰/۳۵۱	موانع ذهنی - روانشناختی -> تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت
معنادار	۴/۱۶۸	۰/۱۰۴	۰/۴۳۴	موانع ذهنی - روانشناختی -> تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب
معنادار	۴/۸۷۸	۰/۰۷۹	۰/۳۸۶	موانع زبانی - مکالماتی -> تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری
معنادار	۱/۹۷۴	۰/۱۳۹	۰/۳۷۵	موانع زبانی - مکالماتی -> تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت
معنادار	۳/۰۴۷	۰/۱۱۰	۰/۳۳۵	موانع زبانی - مکالماتی -> تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول فوق، تأثیر موانع ذهنی - روانشناختی بر سه شاخص تعارضات سازمانی شامل تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری، تعارض غیرسازنده مبتنی بر کنترل رقابت، و تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب و همچنین تأثیر موانع زبانی - مکالماتی بر همین شاخص‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهند که در تمامی شاخص‌ها، مقدار آماره t بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بوده که دلالت بر معنادار بودن مسیرها دارد. افزون بر این، مقادیر ضریب مسیر نیز حاکی از اثرگذاری مثبت، قابل توجه و وضعیت مطلوب موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی بر تعارضات ذکر شده است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که این موانع به عنوان عواملی کلیدی در شکل‌گیری تعارضات سازمانی عمل می‌کنند و بر شدت و کیفیت آن‌ها اثرگذار هستند. در نهایت، یافته‌ها تأیید می‌کنند که تمامی فرضیات فرعی تحقیق از اعتبار برخوردار بوده و با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرند.

## بحث و نتیجه

هدف پژوهش حاضر، واکاوی تأثیر موانع ذهنی-روانشناختی و زبانی-مکالماتی بر تعارضات سازمانی بود. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات اصلی و فرعی پژوهش، نشان می‌دهند که هر دو دسته موانع مذکور نقش معنادار و قابل توجهی در شکل‌گیری تعارضات سازمانی و ابعاد آن دارند. در ادامه، بحث بر اساس تک‌تک فرضیات و تحلیل دلایل معناداری آن‌ها ارائه می‌شود.

### الف) بحث فرضیات اصلی

فرضیه اول: موانع ذهنی-روانشناختی بر تعارضات سازمانی تأثیر معنادار دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که ضریب مسیر استاندارد شده این مسیر ۰/۶۰۲ و مقدار آماره t برابر با ۱۰/۳۱۵ است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ فراتر رفته و نشان‌دهنده معناداری بالای اثر موانع ذهنی-روانشناختی بر تعارضات سازمانی است. این یافته حاکی از آن است که برداشت‌های ذهنی، باورهای شخصی، احساسات و واکنش‌های هیجانی کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز و شدت تعارضات دارند. به بیان دیگر، تعارضات سازمانی صرفاً ناشی از مشکلات ارتباطی یا محیطی نیست، بلکه ساختارهای ذهنی و هیجانی افراد بستر اصلی شکل‌گیری آن‌ها را فراهم می‌آورند.

فرضیه دوم: موانع زبانی-مکالماتی بر تعارضات سازمانی تأثیر معنادار دارد.

با ضریب مسیر ۰/۳۶۴ و مقدار t برابر با ۶/۰۹۴ مشخص شد که موانع زبانی و مکالماتی نیز اثر قابل توجه و مثبت بر تعارضات سازمانی دارند. این نتیجه بیانگر آن است که مشکلات مربوط به انتقال پیام، تفاوت‌های زبانی و اختلال در فرآیندهای مکالمه‌ای می‌تواند سوءتفاهم‌ها و ناهماهنگی‌ها را افزایش داده و به بروز تعارضات منجر شوند. هرچند اثر این مسیر کمتر از موانع ذهنی-

روانشناختی است، اما نقش مکمل و مهمی در تشدید تنش‌های سازمانی دارد. بنابراین، مدیران سازمان‌ها برای کاهش تعارضات، باید به موانع ارتباطی نیز توجه ویژه داشته باشند.

#### ب) بحث فرضیات فرعی

موانع ذهنی-روانشناختی بر تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری، کنترل رقابت و تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب: نتایج نشان داد که ضریب مسیرها برای این سه بعد به ترتیب ۰/۴۷۲، ۰/۳۵۱ و ۰/۴۳۴ و مقادیر  $t$  به ترتیب ۶/۱۴۰، ۲/۸۲۴ و ۴/۱۶۸ است که همگی بالاتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که عوامل ذهنی و هیجانی کارکنان نقش محوری در بروز تعارضات غیرسازنده و واکنشی دارند. به‌طور خاص، برداشته‌ها و نگرش‌های فردی کارکنان در مواجهه با همکاران یا رقابت سازمانی، می‌تواند موجب کاهش همکاری و تمایل به اجتناب شود و در نتیجه، کیفیت تعاملات سازمانی را کاهش دهد.

موانع زبانی-مکالماتی بر تعارض غیرسازنده مبتنی بر عدم همکاری، کنترل رقابت و تعارض واکنشی مبتنی بر اجتناب: ضریب مسیرها برای این سه بعد به ترتیب ۰/۳۸۶، ۰/۲۷۵ و ۰/۳۳۵ و مقادیر  $t$  به ترتیب ۴/۸۷۸، ۱/۹۷۴ و ۳/۰۴۷ است که معناداری تمامی مسیرها را تأیید می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که اختلال در فرآیندهای زبانی و مکالمه‌ای، به ویژه در شرایط حساس رقابتی و تعاملی، می‌تواند سوءبرداشت‌ها، عدم همکاری و رفتارهای اجتنابی را تقویت کند. بنابراین، ایجاد راهکارهای تسهیل‌کننده ارتباطی، مانند آموزش‌های زبان و مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند از شدت این تعارضات بکاهد.

#### نتیجه‌گیری کلی:

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که هم موانع ذهنی-روانشناختی و هم موانع زبانی-مکالماتی، نقش کلیدی و معناداری در شکل‌گیری تعارضات سازمانی و ابعاد مختلف آن دارند. موانع ذهنی-روانشناختی به دلیل اثرگذاری مستقیم بر ادراک، هیجان و رفتار کارکنان، بیشترین سهم را در بروز تعارضات دارند، در حالی که موانع زبانی-مکالماتی به عنوان عوامل تسهیل‌کننده سوءتفاهم‌ها، نقش مکمل اما قابل توجهی ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر، تعارضات سازمانی نتیجه تعامل پیچیده عوامل ذهنی، هیجانی و ارتباطی هستند.

این یافته‌ها پیامدهای عملی و مدیریتی مهمی دارند؛ از جمله اینکه مدیران سازمان‌ها باید علاوه بر مدیریت مشکلات ارتباطی، به آموزش مهارت‌های هیجانی و شناختی کارکنان توجه داشته باشند و ساختارهای سازمانی را به گونه‌ای طراحی کنند که از بروز تعارضات غیرسازنده پیشگیری شود. در نهایت، نتایج تأیید می‌کنند که تمامی فرضیات اصلی و فرعی پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد قابل قبول و معنادار هستند و چارچوب مفهومی پژوهش در تبیین تعارضات سازمانی قابل اتکا است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و مقایسه آن با پیشینه‌ها، می‌توان گفت که نتایج به‌دست‌آمده با مطالعات پیشین همخوانی و همسویی دارد. همان‌طور که قائدامینی هارونی و همتی‌زاده (۱۴۰۴) نشان دادند، عوامل محیطی و رفتاری مانند بی‌تمدنی در محیط کار از طریق ایجاد تعارض بین‌فردی و جو سازمانی منجر به تشدید رفتارهای نامطلوب می‌شوند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز حکایت از آن دارد که موانع ذهنی-روانشناختی با اثرگذاری مستقیم بر ادراک، هیجان و رفتار کارکنان، به طور چشمگیری تعارضات سازمانی را شکل می‌دهند و شدت می‌بخشند. علاوه بر این، نتایج با مطالعه زهره‌وند و همکاران (۱۴۰۳) همسو است که نشان می‌دهد نشخوار خشم و اختلالات روانشناختی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعارضات باشد، زیرا عوامل ذهنی-روانشناختی همان نقشی را در تقویت تعارضات غیرسازنده و واکنشی ایفا می‌کنند که نشخوار خشم در کارکنان دارای نشانگان افسردگی انجام می‌دهد. همچنین، یافته‌های مرتبط با موانع زبانی-مکالماتی پژوهش حاضر با مطالعات ملاحسینی و همکاران (۱۴۰۲)، صالح (۲۰۲۴) و گاسپار و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد، زیرا این پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند که اختلالات زبانی و تفاوت‌های فرهنگی و واژگانی موجب سوءتفاهم، کاهش همکاری و تشدید تعارضات سازمانی می‌شوند. در نهایت، این نتایج با

دیدگاه پورحبیبی و همکاران (۱۴۰۲)، کوهنورد و همکاران (۱۴۰۰) و جان و همکاران (۲۰۲۰) همسو است که نشان می‌دهد مدیریت بهینه تعارض، هماهنگی سازمانی و توجه به ویژگی‌های فردی کارکنان می‌تواند اثرات منفی موانع ذهنی و ارتباطی را کاهش داده و بهره‌وری و همکاری سازمانی را افزایش دهد.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش حاضر که نشان‌دهنده تأثیر معنادار موانع ذهنی - روانشناختی و زبانی - مکالماتی در شکل‌گیری و تشدید تعارضات سازمانی است، ارائه راهکارهایی برای کاهش این موانع و بهبود مدیریت تعارضات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پیشنهادها با هدف کاهش تعارضات غیرسازنده، تقویت تعاملات سازنده و بهبود فضای کلی سازمانی ارائه می‌شوند. اجرای صحیح و مؤثر این راهکارها می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، ارتقای بهره‌وری و تقویت هماهنگی در میان کارکنان منجر شود. در ادامه به ارائه پیشنهادهایی در این زمینه برای دو بعد موانع ذهنی - روانشناختی و موانع زبانی - مکالماتی می‌پردازیم.

### الف) پیشنهادات جهت موانع ذهنی - روانشناختی:

- ۱) تقویت تمرکز و کاهش استرس در جلسات: برای کاهش استرس و افزایش تمرکز کارکنان در جلسات، ضروری است که فضای جلسات سازمانی با برنامه‌ریزی دقیق و ایجاد محیطی آرام و ساختارمند مدیریت شود. ایجاد یک دستور جلسه مشخص، حذف عوامل مزاحم، و رعایت زمان‌بندی مناسب در جلسات می‌تواند از بروز اضطراب و آشفتگی ذهنی جلوگیری کند. علاوه بر این، استفاده از تکنیک‌های تنفس عمیق و تمرینات ذهن‌آگاهی قبل از شروع جلسات به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا با آرامش و تمرکز بیشتری در بحث‌ها شرکت کنند. همچنین، ارائه آموزش‌های مهارت‌های مدیریت استرس و زمان به کارکنان، می‌تواند به کاهش استرس و بهبود عملکرد شناختی آن‌ها کمک کند.
- ۲) افزایش اعتماد و کاهش محافظه‌کاری در ابراز نظرات: به منظور رفع محافظه‌کاری و ترس از ابراز نظر، باید فرهنگ بازخورد و تعامل شفاف در سازمان نهادینه شود. برگزاری جلسات منظم تیمی با تأکید بر احترام به نظرات گوناگون، ایجاد بسترهای غیررسمی برای گفتگوهای صمیمی، و استفاده از روش‌هایی مانند جلسات بدون نام برای جمع‌آوری نظرات، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بدون نگرانی از قضاوت یا برخوردهای منفی، ایده‌های خود را بیان کنند. مدیران نیز می‌توانند با تشویق کارکنان به اظهار نظر و ارزیابی ایده‌ها بدون تعصب، فضایی را ایجاد کنند که اعتمادسازی بین اعضای تیم را تقویت کند و ترس از ابراز نظر را کاهش دهد.
- ۳) ترویج اخلاق کاری و مسئولیت‌پذیری: برای رفع مشکلات ناشی از عدم مسئولیت‌پذیری و ضعف اخلاق کاری در سازمان، باید نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی متناسب با تعهد و عملکرد کارکنان طراحی شود. شفاف‌سازی انتظارات از هر فرد، تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و استفاده از سیستم‌های بازخورد منظم، باعث افزایش تعهد افراد نسبت به وظایف محوله خواهد شد. علاوه بر این، آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ایجاد مدل‌های رفتاری مناسب توسط مدیران، می‌تواند در شکل‌گیری فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان تأثیرگذار باشد.
- ۴) رفع سوگیری‌های شناختی و حساسیت‌های ناشی از تجارب ناموفق: برای کاهش تأثیر سوگیری‌های شناختی و پیش‌داوری‌های ناشی از تجارب منفی گذشته، باید فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل تعارض در سازمان مبتنی بر شواهد و داده‌های عینی باشد. برگزاری جلسات بازاندیشی پس از هر پروژه، بررسی دلایل موفقیت یا شکست بدون مقصرسازی افراد، و آموزش روش‌های تفکر انتقادی، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا گذشته را به عنوان تجربه‌ای برای یادگیری ببینند، نه مانعی برای مشارکت فعال در آینده. استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی، مانند تکنیک "شش کلاه تفکر"، می‌تواند به کاهش سوگیری‌ها و نگاه جامع‌تر به مسائل کمک کند.

(۵) بهبود ساختار جلسات و پیگیری تصمیمات: عدم حضور متوالی متخصصان، توقف طرح‌ها به دلیل غیبت مسئولین، و مشخص نبودن مسئول مستقیم برای هر اقدام، باعث ناکارآمدی تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. برای رفع این مشکلات، ضروری است که برای هر جلسه، یک دبیر جلسه تعیین شود که مسئولیت پیگیری مصوبات و اختصاص مسئولیت‌ها را بر عهده داشته باشد. تمامی نتایج جلسات باید به صورت مکتوب ثبت شده و یک سیستم پیگیری مشخص برای اجرای تصمیمات طراحی شود. همچنین، استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه، مانند نرم‌افزارهای Trello یا Asana، می‌تواند در پیگیری مستمر اقدامات و جلوگیری از توقف طرح‌ها نقش مؤثری ایفا کند.

(ب) پیشنهادات جهت موانع زبانی - مکالماتی:

(۱) بهبود دستور کار جلسات و تفکیک موضوعات بحث: برای جلوگیری از آشفتگی در بحث‌ها و پیشگیری از عدم تفکیک موضوعات، لازم است جلسات با دستور کار مشخص و ساختارمند برگزار شود. قبل از جلسه، لازم است که دستور جلسه از طریق ایمیل یا ابزارهای ارتباطی سازمانی به اطلاع شرکت‌کنندگان برسد تا بتوانند خود را برای مباحث مختلف آماده کنند. همچنین، تعیین یک تسهیل‌گر یا مدیر جلسه که بر رعایت دستور جلسه نظارت داشته باشد، از انحراف بحث‌ها به موضوعات غیرمرتبط جلوگیری خواهد کرد.

(۲) افزایش بازخورد در مکالمات و تعاملات سازمانی: برای رفع مشکل عدم بازخورد مناسب در مکالمات، ضروری است که سازمان‌ها فرهنگ بازخورد فعال را در میان کارکنان نهادینه کنند. برگزاری جلسات بررسی عملکرد، استفاده از روش‌هایی مانند بازخورد ۳۶۰ درجه، و آموزش مهارت‌های ارتباطی به کارکنان، می‌تواند به افزایش کیفیت تعاملات کمک کند. همچنین، استفاده از تکنیک‌های بازخورد مؤثر، مانند روش "ساندویچ بازخورد" (ابتدا بیان نقاط قوت، سپس نقد سازنده، و در پایان ارائه پیشنهاد برای بهبود)، به دریافت و ارائه بازخورد در فضایی مثبت کمک خواهد کرد.

(۳) جلوگیری از شکل‌گیری مکالمات فرعی و حاشیه‌ای: برای پیشگیری از شکل‌گیری بحث‌های غیرمرتبط، لازم است که قوانین مشخصی برای جلسات تعیین شود، از جمله محدود کردن زمان هر بحث و تعیین یک نفر برای مدیریت گفتگوها. علاوه بر این، استفاده از روش‌های تسهیلگری مانند "تکنیک پارکینگ"، که در آن موضوعات خارج از دستور جلسه در لیستی ثبت شده و در زمان مناسب به آن‌ها پرداخته می‌شود، می‌تواند به حفظ تمرکز در جلسات کمک کند.

(۴) بهبود کیفیت ارتباطات در جلسات مجازی: مجازی شدن جلسات باعث کاهش کیفیت ارتباطات و درک متقابل می‌شود. برای رفع این مشکل، لازم است که جلسات مجازی با استفاده از ویدئو کنفرانس برگزار شود تا زبان بدن و حالات چهره افراد قابل مشاهده باشد. همچنین، فراهم کردن دستورالعمل‌های شفاف برای ارتباطات مجازی، مانند رعایت نوبت در صحبت کردن، استفاده از قابلیت "دست بلند کردن" در پلتفرم‌های ویدئویی، و اختصاص زمان کوتاه برای پرسش و پاسخ، می‌تواند به بهبود تعاملات در این جلسات کمک کند.

(۵) تقویت مهارت‌های کلامی و شفاف‌سازی مفاهیم: یکی از مشکلات رایج در سازمان‌ها، ضعف در انتقال صحیح مفاهیم و شفاف‌سازی عملکردها است. برای رفع این مشکل، کارکنان باید آموزش‌های لازم در زمینه مهارت‌های کلامی، استفاده از زبان دقیق و بدون ابهام، و روش‌های بیان مؤثر را دریافت کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه تکنیک‌های مذاکره، روش‌های متقاعدسازی، و مهارت‌های بیان شفاف، می‌تواند به ارتقای کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی کمک کند.

(۶) توجه به زبان بدن و نشانه‌های غیرکلامی: عدم توجه به زبان بدن و ارتباطات غیرکلامی، موجب سوءبرداشت و کاهش درک متقابل در مکالمات سازمانی می‌شود. برای رفع این مشکل، لازم است که کارکنان در دوره‌های آموزشی زبان بدن و نشانه‌های غیرکلامی شرکت کنند تا بتوانند احساسات و پیام‌های ضمنی را بهتر درک کنند. همچنین، مدیران باید به کارکنان بیاموزند که چگونه از زبان بدن خود برای تأکید بر پیام‌هایشان و جلب اعتماد در مذاکرات و جلسات استفاده کنند.

۷) کاهش تأثیر تفاوت زبان تخصصی هر حرفه: وجود اصطلاحات تخصصی در هر حوزه می‌تواند باعث ایجاد سوءتفاهم در جلسات بین‌رشته‌ای شود. برای حل این مشکل، می‌توان از روش‌هایی مانند تهیه واژه‌نامه سازمانی، برگزاری جلسات توجیهی برای افراد غیرمتخصص، و استفاده از زبان ساده‌تر در مکالمات بین‌واحدی بهره برد. این اقدامات می‌تواند به افزایش درک متقابل و کاهش تعارضات ناشی از تفاوت زبان تخصصی کمک کند.

## منابع

- امین‌افشار، زهرا و کزازی، ابوالفضل و هوشنگی، محسن (۱۳۹۹)، نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار - خانواده و عملکرد سازمان، *مدیریت بهره‌وری*، سال چهاردهم، شماره ۵۲.
- اردلان، محمدرضا و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۶)، نقش واسط‌های سلامت روان در ارتباط بین تعارض سازمانی و عملکرد سازمانی پرسنل بیمارستان‌های خصوصی، *فصلنامه مدیریت پرستاری*، سال ششم، دوره ششم، شماره ۱ و ۲.
- امیری، حمید (۱۳۹۵)، مقایسه مدیریت تعارض و سلامت روان کارکنان دارای تناسب شغل با شخصیت و فاقد آن در صنایع سیمان خوزستان، کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی و رفتاری.
- اسکندری، شیرین و عطایی، محمد و محتشمی، علی (۱۴۰۲)، طراحی مدلی برای مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های دولتی ایران، *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، دوره ۱۳، شماره ۳.
- بغم، زینب و وحدت‌پورا، رقیه و حسینی، محمد (۱۳۹۹)، مدل‌یابی مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران، *پژوهشنامه تربیتی*، سال شانزدهم، شماره ۶۵.
- بابائی‌نژاد، عباس و شمس‌الدینی، سهیلا (۱۴۰۰)، بررسی همبستگی بین تفکر استراتژیک با حل تعارضات سازمانی و موفقیت سازمانی، *توسعه سازمانی پلیس*، دوره ۱۸، شماره ۷۶.
- باقرپور، ایمان و فیلی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۸)، تعیین ابعاد فرسودگی شغلی مهندسین ناظر شرکت گاز استان فارس، *بهداشت کار و ارتقاء سلامت*، دوره ۳، شماره ۳.
- پورحبیبی، زهرا و برادران، مجید و میرزائی‌ملاطی، مائده و شکرگزار، سمیه و مکوندی، لیلا (۱۴۰۲)، عوامل موثر بر استرس شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان: عدالت سازمانی و تعارض کار - خانواده، *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، دوره ۱۵، شماره ۲.
- پاغوش، عطاالله. زارعی، اقبال. زینلی‌پور، حسین و دمی‌زاده، حسین (۱۳۹۶)، تأثیر تعارض کار - خانواده بر فرسودگی شغلی با میانجیگری کیفیت زندگی و رضایت شغلی در کارکنان شرکت پالایش گاز سرخون و قشم، *نشریه محورهای موضوعی تربیتی*، دوره ۱۷، شماره ۳.
- حسینی، حسنا (۱۳۹۵)، نقش مدیریت تعارض در ایجاد خلاقیت و بهبود نحوه عملکرد سازمان، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی*.
- حسن‌پور رودبارکی، مریم و لبادی، زهرا (۱۳۹۵)، اهمیت سرمایه انسانی در هزاره سوم، *مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، شماره ۷.
- رضازاده، آرش؛ داوری، علی (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، *سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی*.
- زهره‌وند، مهدی و رضایی، زهرا و صباحی، پرویز (۱۴۰۳)، مقایسه نشخوار خشم و تعارض بین فردی در محیط کار بین کارکنان با و بدون نشانه‌های افسردگی، *روانشناسی*، دوره تابستان، شماره ۱۱۰.
- ساعتچی، محمود (۱۳۹۰)، روانشناسی کار، سازمان و مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شاهپوری، سمیرا و عبادی، احمد (۱۳۹۷)، فراتحلیل رابطه بین فرسودگی شغلی و سلامت روان در ایران، *رویش روان‌شناسی*، سال هفتم، شماره ۱۰.
- شعبانی، جعفر (۱۴۰۳)، اثربخشی آموزش گروهی ذهن‌آگاهی بر تنیدگی و فرسودگی شغلی کارکنان شرکت گاز استان گلستان، *مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۶، شماره ۲.
- صالح‌نژاد، جواد و کریمی، محمد (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین سایش اجتماعی کارکنان و تعارضات فردی افسران پایور قرارگاه منطقه ای شمال شرق نزاجا، *سومین کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری و مطالعات اجتماعی*.

قائدآمینى هارونى، عباس (۱۳۹۶)، رابطه سبک‌های مدیریت تعارض شغلی با تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در بانوان شاغل در سازمان‌های اداری شهرستان شهرکرد، دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه تهران.

قائدآمینى هارونى، عباس و همتی‌زاده، مهسا (۱۴۰۴)، تأثیر بی‌تمدنی در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق تعارض بین‌فردی و جو سازمانی، *مطالعات رفتار سازمانی*، دوره بهار، شماره ۵۳.

قوام، علی و شه‌آبایی‌زاده، فاطمه و میری، محمدرضا (۱۳۹۴) اثر بخشی آموزش مؤلفه‌های نوری هوش هیجانی بر بهزیستی ذهنی دانش‌آموزان پسر مقطع راهنمایی شاهد شهر بیرجند، *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، دوره ۷، شماره ۱.

کوهنورد، بهرام و محمودی‌پور، فاطمه و سعیدی، فریبا و تمدنی‌جهرمی، نگار و هنربخش، مرضیه (۱۴۰۰)، ارتباط بین افسردگی و تعارضات سازمانی با عملکرد شغلی در اساتید و کارکنان دانشکده علوم پزشکی لارستان، *بهداشت کار و ارتقاء سلامت*، سال پنجم، شماره اول.

کاظم‌زاده، مصیب و جعفری، مهرنوش و حسینی، سیدمجتبی (۱۳۹۶)، رابطه هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی، *مجله مدیریت فرهنگی*، سال یازدهم، شماره ۳۸.

یزدان‌شناس، مهدی و مطلبی‌مژده (۱۳۹۶)، نقش تیپ‌های شخصیتی کارکنان در رفتار مدیریت تعارض، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره نهم، شماره ۲۳.

- Adamovic, M. (2022). Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 714-737.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Browne, A. (2024). Mental health in the workplace: The investor perspective. *PLOS Mental Health*, 1(5), e0000156.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Decety, J. & Yoder, K. J. (2016). Empathy and motivation for justice: Cognitive empathy and concern, but not emotional empathy, predict sensitivity to injustice for others. *Social Neuroscience*, 11(1): 1–14.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fiset, J., Bhave, D. P., & Jha, N. (2024). The effects of language-related misunderstanding at work. *Journal of Management*, 50(1), 347-379.
- Gaspar, M., Podrug, N., & Aleksic, A. (2023). The significance of cross-cultural barriers in organizational communication. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*.
- Ho, H. C. & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125.
- Hensler, J., Ringle, C & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square based multi group analysis: in advance in international marketing.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An introduction to structural equation modeling. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: a workbook* (pp. 1-29). Cham: Springer International Publishing.
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.
- Khaiyat, R. (2016). Differences among the three views of Organizational Conflict. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(4), 502-503.
- Mohamad, N. I., Othman, A., Hasan, H., Jamilah, M., Asha'ari, Z. A., & Mahadi, M. H. (2025). Workplace stress: How demands, interpersonal conflict, and role ambiguity affect human well-being. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10, 402-418.
- Ron, Y. (2025). Stories and Communication Behaviors in Conflict. *Behavioral Sciences*, 16(1), 49.
- Suratmoko, B., & Adnan, I.Z., (2024). Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers. *Communica: Journal of Communication*, 2(4), 229-244.

- Salih, A. M. F. Z. (2024). Language Barriers And Their Impact On Effective Communication In Different Fields. *Journal of Advancement of Social Science and Humanity*, 22-32.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 508-535.
- Tkalich, A., Smite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2022). What happens to psychological safety when going remote?. *Ieee Software*, 41(1), 113-122.
- Ustuner, M., & Kis, A. (2014). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 23-44.
- Weinzierl, M. L. (2024). Bridging the boundaries of corporate language competence in multinational teams. *Business and Professional Communication Quarterly*, 23294906231221135.

مقاله  
پژیر  
ش  
شده