

تعارض در محل کار و چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی

زهرة شرعى^۱

قاسم احمدی^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی افغانستان است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از کارمندان وزارت تحصیلات عالی افغانستان در سال ۱۳۹۹ بوده که تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۱۲۷ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و تحقیق میدانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد (پیتافی و همکاران، ۲۰۱۸) بوده و شامل دو بخش مجزا است. بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) و بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی چابکی کارکنان، تعارض رابطه‌ای و تعارض وظیفه‌ای را مورد سنجش قرار می‌داد، تشکیل شده است. سؤالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصد، محاسبه میانگین و انحراف معیار) و در بخش استنباطی از نرم‌افزار PLS 3 برای بررسی روایی و پایایی پرسشنامه و از رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS21 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان تأیید شد.

واژگان کلیدی: تعارض در محل کار، تعارض وظیفه‌ای، تعارض رابطه‌ای، چابکی کارکنان، وزارت تحصیلات عالی افغانستان.

۱. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده اول)، ایمیل: z_sharei@pnu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، کابل، افغانستان.

مقدمه

در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می‌گیرد، سازمان‌ها برای حفظ بقا خود باید به صورت دائم در حال پیشرفت باشند. از فناوری‌های پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان دهند. چابکی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه و نقش مدیران در توانمندسازی سازمان دارد. مدیران برخوردار از خصایصی از قبیل هوش سازمانی، هوش هیجانی و سرمایه‌های فکری، عواملی هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند و سازمان را به سمت چابکی هدایت می‌نمایند. واقعیت این است که «برآورد آینده» روزبه‌روز ناممکن‌تر می‌شود. قابلیت ما در پیش‌بینی آینده محدود است، زیرا حتی یک متغیر کوچک در پدیده‌های به ظاهر بی‌ارتباط می‌تواند به تغییرات عمده‌ای در کل سیستم منجر شود. برای سازمان‌ها، جوامع و حتی افرادی که برای آینده خود برنامه‌ریزی می‌کنند، شناخت ماهیت تغییرات و اهمیت کشش آینده امری ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد.

۱. بیان مسئله

چابکی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر است. سازمان‌های چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات باشند، بلکه با یک آرایش‌بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. محققان معتقدند که تعارض میان کارکنان می‌تواند از مسائل رابطه‌ای و وظیفه‌ای ناشی شود. تعارض وظیفه‌ای به عقاید و دیدگاه‌های مخالف کارکنان با یکدیگر پیرامون وظایف که مربوط به توزیع نامناسب منابع، رویه‌های کاری و سیاست‌های کاری است برمی‌گردد. مطالعات بیان کردند که سطوح بالای تعارض وظیفه‌ای، رضایت کارکنان را کاهش و مانع از انجام وظایف می‌شود. در مقابل برخی دیگر از محققان ادعا کردند که تعارض وظیفه‌ای می‌تواند به کارکنان انگیزه لازم را جهت یادگیری و تحلیل مسائل بدهد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۸۶).

تعارض رابطه‌ای از جریان اطلاعات میان کارکنان جلوگیری می‌کند زیرا زمان و تلاش آن‌ها صرف تعارض شخصی می‌شود تا جریان صحیح اطلاعات. محققان همچنین تأکید کردند که تفاوت قائل شدن بین تعارض رابطه‌ای و وظیفه‌ای برای دستورالعمل مدیریتی و توسعه تئوری حیاتی است. مطالعات قبلی اثرات گوناگون تعارض رابطه‌ای و وظیفه‌ای را بر روی ستاده‌های فردی همچون عملکرد وظیفه‌ای، رضایت و خلاقیت آزمون کردند. بیان کرد که تعارض رابطه‌ای میان کارکنان سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود در حالی که تعارض وظیفه‌ای، عملکرد را افزایش می‌دهد. به علاوه در یو^۱ (۲۰۰۶) بیان کرد که حد متوسطی از تعارض وظیفه‌ای در سازمان مهم است و اثر مثبتی بر عملکرد و نوآوری کارکنان دارد. از سویی مطالعات نشان می‌دهد عواملی همچون؛ آموزش چند تخصصی، توانمندی حل مسئله، کار گروهی، غنی‌سازی شغلی، حمایت مدیریت، وابستگی به شغل، محیط کاری متنوع، خودآگاهی، خودکنترلی، خودبرانگیختگی، همدلی، مدیریت روابط و احساس نیاز به چابکی بر چابکی کارکنان اثرگذار هستند. در محیط‌های کاری، تعارض با شکل دادن به رویه‌های پردازش اطلاعات کارکنان بر چابکی کارکنان تأثیر می‌گذارد (دی دریو، ون دیرندونک^۲ و دیجکسترا^۳، ۲۰۰۴).

چابکی نشان‌دهنده توانایی کارمند برای احساس سریع و پاسخ دقیق به تغییرات بیرونی است که شامل کسب، تفسیر و استفاده از اطلاعات مربوطه است. این رویه‌های پردازش اطلاعات به روش‌های متمایز تحت تأثیر تعارضات محل کار قرار می‌گیرند. از یک طرف، شواهد قابل توجهی نشان می‌دهد که تعارض در محل کار باعث ترویج احساسات منفی در کارکنان می‌شود و از تبادل ایده جلوگیری می‌کند، در نتیجه از پردازش مؤثر اطلاعات در هنگام وقوع تغییرات خارجی جلوگیری می‌کند (دی دریو، ۲۰۰۸؛ فر، لی^۴، و فر، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، محققان همچنین پیشنهاد

1. De Dreu
2. Van Dierendonck
3. Dijkstra
4. Farh, Lee

کرده‌اند که تعارض می‌تواند جمع‌آوری اطلاعات و تفکر انتقادی را تحریک کند که هر دو پردازش اطلاعات را بهبود می‌بخشند (آماسون^۱، ۱۹۹۶؛ چوی و چو^۲، ۲۰۱۱؛ دی ویت، جن و شیپرز^۳، ۲۰۱۳).

با وجود آنکه مطالعات بسیاری به بررسی چابکی سازمانی پرداخته‌اند اما مطالعات بسیار اندکی وجود دارد که به اینکه چابکی کارکنان به‌ویژه در افغانستان چگونه توسعه می‌یابد پرداخته باشند. با توجه به فعالیت‌های وزارت تحصیلات عالی که هدف آن‌ها شکوفایی و پیشرفت علم و دانش در کشور است وجود محیطی آرام و دور از درگیری برای کارکنان آن امری لازم است. زیرا تعارض در محیط کار اثری منفی بر رضایت و رفاه در میان کارکنان دارد و منجر به تشکیل یک منبع مهم استرس، ناتوانی و اختلال در کار شده و نتیجه این استرس و ناتوانی، عدم کارایی و چابکی کارکنان در انجام وظایف آنان خواهد بود. همچنین بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان می‌تواند آن‌ها را در درک توانمندی‌ها و نقاط قوت منحصر به فرد خود کمک کند و آن‌ها را در توضیح رفتار خود به صورتی غیرخسونت‌آمیز بر اساس تیپ شخصیتی یاری دهد. با توجه به نبود مطالعه‌ای پیرامون عوامل چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی و از سویی نیاز مبرم به داشتن کارکنان ماهر و توانمند در دانشگاه‌ها با توجه به توسعه روزافزون مراکز آموزشی در سراسر کشور، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت، به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده است. بر این اساس، مسئله اصلی در این پژوهش آن است: آیا تعارض در محل کار^۴ با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه معناداری دارد؟

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U)

1. Amason

2. Choi & Cho

3. De Wit, Jehn & Scheepers

4. Workplace Conflict

شکل معناداری دارد.

چندین مطالعه نشان داد که تعارض وظیفه کارکنان راقادر می‌سازد تا اطلاعات متنوعی را از طریق بحث درباره نظرات مختلف با همکاران خود به دست آورند که به‌نوبه خود توانایی آن‌ها را در درک تغییرات بازار ارتقا می‌دهد (دی دریو، ۲۰۰۷؛ پارایتام و دولی، ۲۰۰۹). کیفیت پاسخ به چنین تغییراتی را نیز می‌توان با تعارض وظیفه از طریق یک دیدگاه جامع ایجاد شده توسط ترکیب اطلاعات از منابع مختلف افزایش داد (آماسون، ۱۹۹۶). در مقابل، تعارض روابط مانع از توانایی کارکنان برای به دست آوردن طیف وسیعی از اطلاعات می‌شود، زیرا با هدایت آن‌ها به تمرکز بر امور شخصی به جای وظایف، زمان و انرژی را برای کارکنان هزینه‌بردار می‌کند (جن، ۱۹۹۵؛ سیمونز و پترسون، ۲۰۰۰).

رقابت شدید و تعارض در محیط کسب‌وکار، افزایش انتظارات، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار از جمله عوامل محرک تغییرات محیط سازمان‌ها هستند که ضرورت توجه به بررسی رابطه تعارض با چابکی را متجلی می‌سازند. واژه «چابک» بیانگر سرعت و قدرت سازمان به هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی است. با این اوصاف نقش مدیران در توانمندسازی سازمان برای مقابله با چنین تغییراتی بسیار حیاتی است. ولی بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند، آن‌ها نمی‌توانند در محیط کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فناوری تغییر و تحول ایجاد کنند. این مدیران به‌رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به‌خوبی از قابلیت‌های عاطفی بهره می‌گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می‌کنند. وزارت تحصیلات عالی افغانستان یک نهاد معتبر علمی است. مدیریت کارمندان در این وزارت یکی از مسائل مهم و در اولویت مدیران این سازمان قرار دارد در این راستا، بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی بسیار ضروری و با اهمیت است.

۲. روش تحقیق

مطالعه پیش رو از نوع مطالعات کمی بوده و به لحاظ بررسی روابط میان متغیرها در ردیف مطالعات توصیفی-پیمایشی جای می‌گیرد که روش و نحوه انجام آن به شکل میدانی است. از طرفی پژوهش پیش رو از نوع پژوهش‌های کاربردی به لحاظ تعیین روابط میان متغیرها و کاربرد آن در حوزه اجرا است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان وزارت تحصیلات عالی در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۲۰۰ نفر بوده است. با توجه به تعداد کل اعضای جامعه هدف که برابر با ۲۰۰ نفر است. تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان، ۱۲۷ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است.

جدول ۱- متغیرها و شاخص‌های تحقیق

سؤالات	شاخص‌ها	متغیرها	
۱،۲،۳	تنش رابطه، خشم و تعارض عاطفی در محل کار	تعارض رابطه‌ای	
۴،۵،۶	تضاد ایده، اختلاف نظر و نظرات متضاد مربوط به کار	تعارض وظیفه‌ای	
۷،۸،۹،۱۰	به‌کارگیری روش‌های جدید کاری، یادگیری سریع نحوه استفاده از تجهیزات، پرداختن به دیگر وظایف	تاب‌آوری	
۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	انجام مؤثر وظایف در وضعیت پراسترس، انجام وظایف در هنگام کار اضافه، واکنش مناسب در برخورد با مشکل	انطباق‌پذیری	چابکی کارکنان
۱۵،۱۶،۱۷،۱۸	جستجوی فرصت‌هایی جهت بهبود کار، تلاش برای یافتن فرصت بهبود کار، مراقب زمان انجام کار، در ماندگی در کار	کنش‌گرایی	

نخستین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، بررسی‌های کتابخانه‌ای است. این ابزار شامل بهره‌برداری از اطلاعاتی است که در کتاب‌ها، مجلات و پایان‌نامه‌ها درج شده است. ابزار دیگری که برای جمع‌آوری اطلاعات از آن استفاده شده، مطالعات میدانی است. در بخش میدانی، جهت بررسی فرضیات تحقیق، از روش توزیع پرسشنامه استفاده گردیده است.

پرسشنامه استفاده شده استاندارد (پیتافی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸) بوده و شامل دو بخش مجزا است. بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) و بخش دوم گویه‌هایی جهت بررسی چابکی کارکنان، تعارض رابطه‌ای و تعارض وظیفه‌ای را مورد سنجش قرار می‌داد، تشکیل شده است. سوالات پرسشنامه از نوع بسته و از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. پاسخ‌دهنده میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده که معمولاً از یک تا پنج درجه به صورت کاملاً موافقم ۵، موافقم ۴، نه موافقم و نه مخالفم ۳، مخالفم ۲ و کاملاً مخالفم ۱ است، نشان می‌داد. روش توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه به صورت مراجعه حضوری بوده است.

به منظور پاسخ به این پرسش که آیا پرسشنامه دارای روایی لازم است، از روایی محتوا استفاده گردید. از آنجاکه همه گویه‌های پرسشنامه بر اساس مطالعات قبلی بوده و علاوه بر آن توسط اساتید و خبرگان مذکور مورد بررسی قرار گرفته، می‌توان از روایی محتوی اطمینان حاصل کرد.

در مرحله آزمون مقدماتی یا پیش‌آزمون که با هدف سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری صورت گرفت، حدود ۳۰ پرسشنامه بین پاسخ‌دهندگان توزیع شد؛ و ۳۰ پرسشنامه مبنای آزمون آلفای کرونباخ قرار می‌گیرد. پس از گردآوری داده‌ها، با کمک نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد محاسبه گردید.

جدول ۲- پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد	آلفای کرونباخ
تاب‌آوری	۳۰	۰/۸۹۱
انطباق‌پذیری	۳۰	۰/۷۲۲
کنش‌گرایی	۳۰	۰/۷۹۸

1. Pitafi

۰/۸۲۴	۳۰	تعارض وظیفه‌ای
۰/۷۵۶	۳۰	تعارض رابطه‌ای

از آنجا که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده، برای همه سؤالات پرسشنامه بیش از مقدار ۰/۷۰ است، بنابراین پرسشنامه از پایایی مناسب و خوبی برخوردار بود لذا بقیه پرسشنامه‌ها توزیع گردید. به منظور اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری، ابتدا پایایی و اعتبار هر سازه را تحلیل کرده‌ایم.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌ها (سؤالات) یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن شاخص‌ها را اصلاح نموده یا از مدل پژوهش خود حذف نماید. ولی با توجه به جدول بعدی، بارهای عاملی تمام متغیرها (سؤالات) از ۰/۴ بیشتر هستند و این نشانه برآزش خوب سؤالات و مدل است.

جدول ۳- تحلیل عاملی تأییدی

مرتبه دوم	بار عاملی	شماره سؤال	مؤلفه‌ها	سازه
	۰/۶۷۹	S7	تاب‌آوری	چابکی
۰/۹۸۰	۰/۶۰۸	S8		
	۰/۷۶۶	S9		
	۰/۶۳۱	S10		
	۰/۵۵۵	S11	انطباق‌پذیری	
۰/۹۷۹	۰/۷۳۲	S12		
	۰/۶۹۴	S13		
	۰/۶۵۴	S14		
	۰/۷۴۳	S15	کش‌گری	
۱/۰۷۱	۰/۷۴۵	S16		
	۰/۶۶۴	S17		
	۰/۶۰۶	S18		
-	۰/۷۰۶	S1	تعارض رابطه	
	۰/۷۰۴	S2		
-	۰/۷۵۶	S3		
	۰/۸۲۴	S4	تعارض وظیفه	
	۰/۷۹۱	S5		
	۰/۷۶۶	S6		

این مطالعه چابکی کارکنان را به‌عنوان یک سازه بازتابی مرتبه دوم در نظر گرفته است. برای ارزیابی اینکه آیا ابعاد مرتبه اول این ساختار را منعکس می‌کنند، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در pls3 استفاده شده است که نشان می‌دهد این ابعاد در ساختار زیربنایی چابکی کارکنان همگرا هستند؛ بنابراین، ما از میانگین نمرات ابعاد مرتبه اول برای نشان دادن ارزش چابکی کارکنان استفاده کردیم.

پایایی شاخص توسط دو معیار موردسنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲)

پایایی ترکیبی.

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها هست، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۷۹).

روایی همگراسومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخص‌های خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (فورنل و لاکر، ۱۹۹۸). برخی از محققان مقدار حداقل قابل قبول را ۰/۴ در نظر گرفته‌اند.

جدول ۴- ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	تعداد	آلفای کرونباخ ۰/۷ <	پایایی ترکیبی ۰/۷ < CR	میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ < AVE
چابکی	تاب‌آوری	۱۲۷	۰/۷۵۰	۰/۴۴۸
	انطباق‌پذیری	۱۲۷	۰/۷۶۴	۰/۴۵۳
	کنش‌گرایی	۱۲۷	۰/۷۸۴	۰/۴۷۸
تعارض وظیفه‌ای	۱۲۷	۰/۸۳۵	۰/۸۳۶	۰/۶۳۰
تعارض رابطه‌ای	۱۲۷	۰/۷۶۷	۰/۷۶۵	۰/۵۲۱

مطابق با جداول ۳-۴ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد و همچنین میانگین نمرات واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵ تا ۰/۶ متغیر بودند که مساوی یا بالاتر از مقدار معیار ۰/۵ بودند. این نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای خوبی برخوردار است.

روایی واگرا چهارمین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. هنسلر و همکاران (۲۰۱۵) شاخص جدیدی به نام HTMT^۱ برای ارزیابی روایی واگرا ارائه کرده‌اند. این شاخص در کانون تحلیل آماری پارس مدیر با عنوان نسبت روایی یگانه-دوگانه ترجمه شده است. شاخص HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. امکان محاسبه این معیار در نرم افزار Smart PLS 3 وجود دارد اما استفاده از روایی واگرا در همه روش‌های رگرسیونی و مدل معادلات ساختاری کاربرد دارد. حد مجاز معیار HTMT میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است.

جدول ۵- ضرایب نسبت روایی یگانه-دوگانه HTMT

تعارض رابطه‌ای	تعارض وظیفه‌ای	چابکی		متغیر تاب‌آوری	
		کنش‌گرایی	انطباق‌پذیری	تاب‌آوری	چابکی
				۰/۵۶۳	انطباق‌پذیری
		۰/۷۵۷	۰/۷۵۳		کنش‌گرایی
		۰/۸۲۲	۰/۵۳۰	۰/۷۸۶	تعارض وظیفه‌ای
	۰/۵۵۷	۰/۸۵۹	۰/۷۹۹	۰/۵۹۳	تعارض رابطه‌ای

با توجه به جدول ۵ مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ است و روایی واگرا قابل قبول

1. Heterotrait-Monotrait Ratio

است و می‌توان گفت مدل از روایی و اگری خوبی برخوردار است.

۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌های آماری تحقیق

پس از جمع‌آوری داده‌های آماری، محقق متناسب با ساختار فرضیه‌ها و ماهیت داده‌ها همچنین اهداف تحقیق، روش مناسب جهت تجزیه و تحلیل داده‌های آماری را مشخص می‌نماید. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در جامعه‌ای وسیع‌تر و تعمیم‌پذیری یافته‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. اس استفاده می‌گردد.

اولین سؤال در پرسشنامه مربوط به توزیع سنی بود که در چهار گروه بررسی شد: ۲۰-۲۹ سال، ۳۰-۳۹ سال، ۴۰-۴۹ سال و بیش از ۵۰ سال. جدول (۱-۴) نشان می‌دهد که از بین ۱۲۷ پاسخگو، ۴۳ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال سن، ۳۹ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۵ درصد ۴۰-۴۹ سال و ۲ نفر بیش از ۵۰ سال سن دارند.

جدول ۶- توزیع فراوانی و نمونه‌ها بر اساس سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰-۲۹	۵۵	٪۴۳/۳
۳۰-۳۹	۵۰	٪۳۹/۳
۴۰-۴۹	۲۰	٪۱۵/۷
بالتر از ۵۰	۲	٪۱/۷۰
مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪

دومین سؤال در پرسشنامه مربوط به جنسیت بود جدول ۷ نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۵ درصد زن می‌باشند.

جدول ۷- توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس جنس است

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۹۵	۷۴/۸٪
زن	۳۲	۲۵/۲٪
مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪

جهت آگاهی از میزان تحصیلات کارکنان، سومین سؤال در این زمینه طرح گردید. با توجه به جدول ۸ از بین پاسخگویان حدود ۱۹ درصد دارای مدرک دیپلم، حدود ۵۵ درصد کارشناسی و ۲۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱ درصد دکتری است.

جدول ۸- توزیع فراوانی و درصد فراوانی بر اساس تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۲۵	۱۹/۶٪
کارشناسی	۷۰	۵۵/۱٪
کارشناسی ارشد	۳۰	۲۳/۶٪
دکترا	۲	۱/۶٪
مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪

آخرین سؤال به منظور شناخت میزان سابقه خدمت کارکنان مطرح گردید. بر اساس جدول ۹ از بین پاسخگویان حدود ۸۲ درصد پاسخگویان بین ۱ تا ۱۰ سال سابقه خدمت دارند، ۱۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۱ سال سابقه خدمت دارند.

جدول ۹- توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌ها بر اساس سابقه کاری

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
۱-۱۰ سال	۱۰۵	۸۲/۶۷٪
۱۱-۲۱ سال	۲۲	۱۷/۳۳٪

مجموع	۱۲۷	۱۰۰٪
-------	-----	------

جدول ۱۰- خلاصه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (N=127)

متغیر	مؤلفه‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
چابکی	تاب‌آوری	۱	۴/۰۰	۲/۴۹۱	۰/۷۹۸	-۰/۰۱۳	-۰/۷۲۸
	انطباق‌پذیری	۱	۴/۵	۲/۷۶۱	۰/۸۳۳	۰/۳۶۶	-۰/۶۲۴
	کنش‌گری	۱	۴/۷۵	۲/۴۱۴	۰/۸۴۶	۰/۰۶۲	۰/۴۵۴
تعارض رابطه		۱	۴/۰۰	۲/۵۶۰	۰/۹۹۴	۰/۰۹۰	-۰/۸۸۲
تعارض وظیفه		۱	۴/۳۳	۲/۶۰۴	۰/۸۱۳	-۰/۱۴۰	-۱/۲۱۳

با توجه به جدول ۱۰ می‌توان گفت کمترین مقدار همه متغیرها ۱ و بیشترین مقدار آن‌ها بین ۴ تا ۴/۸ بوده است. میانگین همه متغیرها بین ۲/۴ تا ۲/۸ است که نشان‌دهنده میانگین پایین‌تر از حد متوسط است. انحراف معیار متغیرهای تحقیق بین ۰/۷۹ تا ۰/۹۹ بوده که نشان‌دهنده پراکندگی زیاد داده‌هاست. چولگی بین ۰/۱۴- تا ۰/۳۶۶ و کشیدگی متغیرها هم بین ۱/۲۱۳- و ۰/۴۵۴ است.

در تحلیل‌های پارامتری در خصوص توزیع متغیر مورد اندازه‌گیری در جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است، پیش‌فرض‌هایی وجود دارد که یکی از آن‌ها فرض نرمال بودن یا به‌هنگام بودن توزیع متغیرها است. در صورت برقرار بودن این فرض، هر متغیر صرف‌نظر از دیگر متغیرها، دارای توزیع نرمال است.

- بالا بودن تعداد نمونه (بیشتر از ۳۰) بر اساس قضیه حد مرکزی مؤید این است که توزیع آماره به توزیع پارامتریک نزدیک بوده و از آن پیروی می‌کند بنابراین در این پژوهش نیز که حجم نمونه ۱۲۷ است قضیه حد مرکزی نرمال بودن توزیع آماره آزمون را تضمین می‌کند.

- در حالت کلی چنانکه چولگی و کشیدگی در بازه (۲، -۲) باشند، داده‌ها از توزیع

نرمال برخوردار می‌باشند. از آنجاکه جدول ۱۰ نشان می‌دهد چولگی و کشیدگی داده‌ها در بازه (۲، -۲) است، پس می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند.

برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی چون می‌خواهیم روابط را به صورت منحنی بسنجیم با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی از SPSS 26 استفاده کرده‌ایم. ما متغیرهای کنترل (مدل ۱) را وارد کردیم که نتایج به دست آمده نشان داد مقادیر β به دست آمده معنادار نیستند و این متغیرها تأثیری بر چابکی کارکنان ندارند در مرحله بعد متغیرهای مستقل (مدل ۲ و ۴) را به ترتیب وارد رگرسیون کردیم و در مدل روابطی که معنادار نبودن را حذف و مدل را برای سایر روابط اجرا کردیم (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- نتایج مرحله‌ای به دست آمده از آمار استنباطی

متغیر	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳	مدل ۴	مدل ۵
متغیرهای کنترل					
جنس	۰/۱۰۶	۰/۱۷۴	۰/۱۷۵	۰/۰۶۹	۰/۰۶۲
سن	۰/۱۲۱	۰/۰۹۴	۰/۰۹۱	۰/۰۲۹	۰/۰۳۷
سابقه	-۰/۰۷۴	-۰/۱۲۴	۰/۱۲۶	-۰/۰۴۲	-۰/۰۳۹
تحصیلات	۰/۱۱۱	۰/۱۰۷	۰/۱۰۶	۰/۰۰۱	-۰/۰۰۱
متغیرهای مستقل					
تعارض وظیفه‌ای		*۰/۷۰۱	۰/۷۶۷	*۰/۴۸۹	*۰/۴۸۷
تعارض وظیفه‌ای ۲			۰/۰۶۶	-----	-----
تعارض رابطه‌ای				*۰/۴۵۹	۰/۲۹۱
تعارض رابطه‌ای ۲					۰/۱۷۲
R2	۰/۰۳۰	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	۰/۶۶۱	۰/۶۶۲
F change	۰/۶۵۲	*۸۴/۰۰۴	۰/۰۱۶	*۳۵/۸۶۳	۰/۱۷۵
*p<0/05					
چابکی کارکنان: متغیر وابسته					

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی

(U) شکل معناداری دارد.

در مدل دوم، تعارض وظیفه‌ای را به مدل قبلی اضافه کردیم که ($\beta=0/701$) با توجه به مقدار sig. $>0/05$ به دست آمده، این مدل تأیید شد. برای بررسی منحنی بودن این رابطه تعارض وظیفه‌ای ۲ را وارد مدل کردیم که با توجه به مقدار sig. $<0/05$ به دست آمده مدل سوم معنادار نشد بنابراین فرضیه اول تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان در مدل اول تأیید شد. فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

در ادامه در مدل چهارم، تعارض رابطه‌ای را به مدل سوم اضافه کردیم که با توجه مقدار sig. $>0/05$ دست آمده این مدل تأیید شد ($\beta=0/459$) تعارض رابطه‌ای، ($\beta=0/489$) تعارض وظیفه‌ای). برای بررسی منحنی بودن این رابطه، تعارض رابطه‌ای ۲ را وارد مدل کردیم که با توجه به مقدار sig. $<0/05$ به دست آمده، مدل پنجم معنادار نشد بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وجود دارد (مدل ۴).

۴. بحث و نتیجه‌گیری

توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند. از این رو می‌توان گفت یکی از ضروریات سازمان‌های کنونی، ایجاد سازمان چابک به همراه کارکنانی چابک و با کمترین تعارضات برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است. از این رو با توجه به تجزیه و تحلیل متغیر پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی روابط به صورت منحنی سنجیده شده و با استفاده از تحلیل رگرسیون

سلسله مراتبی از SPSS 21 استفاده شده است. با وارد کردن متغیرهای کنترل (مدل ۱) نتایج به دست آمده نشان داد مقادیر β به دست آمده معنادار نیستند و این متغیرها تأثیری بر چابکی کارکنان ندارند در مرحله بعد متغیرهای مستقل (مدل ۲ و ۴) به ترتیب وارد رگرسیون شدند و در مدل روابطی که معنادار نبودند را حذف و مدل برای سایر روابط اجرا شد. در مدل دوم، تعارض وظیفه‌ای به مدل قبلی اضافه شد که $(\beta = 0/701)$ با توجه به مقدار $\text{sig} > 0/05$ به دست آمده، این مدل تأیید شد. برای بررسی منحنی بودن این رابطه تعارض وظیفه‌ای ۲ وارد مدل شد که با توجه به مقدار $\text{sig} < 0/05$ به دست آمده مدل سوم معنادار نشد بنابراین فرضیه اول تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و چابکی کارکنان در مدل اول تأیید شد. در ادامه در مدل چهارم، تعارض رابطه‌ای به مدل سوم اضافه شد که با توجه به مقدار $\text{sig} > 0/05$ دست آمده این مدل تأیید شد $(\beta = 0/459)$ تعارض رابطه‌ای، $(\beta = 0/489)$ تعارض وظیفه‌ای). برای بررسی منحنی بودن این رابطه، تعارض رابطه‌ای ۲ وارد مدل شد که با توجه به مقدار $\text{sig} < 0/05$ به دست آمده، مدل پنجم معنادار نشد بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد شد و در این جامعه آماری بین تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان رابطه منحنی معناداری به شکل U وجود ندارد و تنها ارتباط مثبتی بین تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وجود دارد (مدل ۴).

فرضیه ۱: تعارض وظیفه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد.

این مطالعه یک رابطه منحنی U شکل معکوس مثل تحقیق پیتافی و همکارانش (۲۰۱۸) را بین تعارض وظیفه و چابکی کارکنان نشان نداد که نشان می‌دهد تعارض وظیفه برای چابکی کارکنان در هر سطحی مؤثر است. این یافته بازتاب استدلال در مورد نقش تعارض وظیفه در ادبیات قبلی نیست (دی درو، ۲۰۰۸؛ جن، ۱۹۹۵؛ سیمونز و پترسون، ۲۰۰۰). همان‌طور که دی درو (۲۰۰۶) بیان کرد، سطح بسیار

بالای تعارض وظیفه باعث ایجاد استرس، تنش بین فردی و بی‌اعتمادی می‌شود که همگی افراد را از کار مشترک برای ایجاد ایده برای حل مشکلات منع می‌کند، درحالی‌که سطح پایین تعارض وظیفه، ایده‌های مخرب را کاهش می‌دهد.

فرضیه ۲: تعارض رابطه‌ای با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی رابطه منحنی (U) شکل معناداری دارد

نتایج نشان می‌دهد که یک ارتباط مستقیم و مثبتی بین تعارض رابطه و چابکی کارکنان وجود دارد. رابطه منحنی U شکل تأیید نشد. به این معنی که وقتی تعارض رابطه رشد می‌کند، ابتدا چابکی کارکنان کاهش می‌یابد و پس از رسیدن تعارض رابطه به سطح معینی افزایش می‌یابد. یک توضیح قابل قبول برای این امر این است که سطح بالایی از تعارض روابط کارکنان را به جستجوی راه‌های جایگزین برای مقابله با تعارض برمی‌انگیزد. به‌عنوان مثال، آن‌ها سعی می‌کنند با دیگری که در تعارض درگیر نیستند، روابط برقرار کنند و از این طریق اطلاعات را از طریق تعاملات روابط جدید به دست آورند و پردازش کنند که چابکی را بهبود می‌بخشد. پیتافی و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیق خود به رابطه منحنی U شکل رسیدند ولی در این تحقیق رابطه مثبتی بین این تعارض رابطه‌ای و چابکی کارکنان به دست آمد.

با توجه به این‌که میانگین تعارض رابطه و وظیفه و همچنین چابکی در این سازمان در حد کمتر از حد متوسط بوده است می‌توان گفت شاید تعارض کارکنان و چابکی شان به حدی نرسیده است که در رفتار آنان تغییری را به وجود آورد و مانع چابکی سازمان شود یعنی تعارض در سطح پایین کنترل شده است، زیرا اگر بیشتر از این بود با چابکی کارکنان با افزایش جزئی پس از یک نقطه خاص ارتباط منفی پیدا می‌کرد و یا شاید عوامل دیگری در سازمان وجود داشته که چابکی سازمان را بیشتر تحت تأثیر قرار داده و نتیجه این تحقیق را تحت شعاع قرار داده است و همچنین دلیل دیگر برای به دست آمدن این نتیجه شاید این باشد که کارکنان سؤالات را به درستی نفهمیده و توجیه نشده‌اند و به درستی به آن‌ها پاسخ نداده‌اند.

در سازمان، تعارضات و مخالفت‌های ادراک‌شده معمولاً پیرامون موضوعات مرتبط

با کار یا پیرامون موضوعات وظیفه‌ای و رابطه‌ای ایجاد می‌شود. چنین به نظر می‌آید که اصطکاک و خصومت‌های بین فردی ذاتی در تعارض در روابط و وظایف، تصادمان شخصیتی را افزایش و چابکی را کاهش می‌دهد و این موضوع در انجام وظایف سازمانی اختلال ایجاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که تعارض در رابطه از توانایی شناختی افراد برای ارزیابی چابکی و پردازش چابکی در سازمان جلوگیری می‌کند. اعضای گروهی که دارای تعارض در رابطه و وظیفه باشند، احساس تهدید و خطر می‌کنند و به احتمال کمتری به اعضای گروه دیگر برای پردازش اطلاعات اطمینان و اعتماد می‌کنند. همان‌طوری که نتایج آماری نشان می‌دهد تعارضات کارکنان باعث عدم تبدیل شدن سازمان به یک سازمان چابک می‌شود. سازمان زمانی چابک می‌شود که به واسطه اهرم کردن دانش، همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) و همین‌طور استفاده از کارکنان شایسته و علاقه‌مند به کار قادر به هماهنگی و بدون تعارض باشد و به‌صورت سریع و کارآمد همه منابع مورد نیاز را خلق و پشتیبانی کند. همان‌طور که مشخص است سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند. به‌عبارت‌دیگر سازمان‌های چابک با اهرم نمودن دانش نیروی انسانی و قابلیت خود سعی می‌کنند از طریق پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان با کمترین هزینه ممکن، بیشترین ارزش را برای مشتریان سازمان ایجاد نماید. موضوع تعارضات در سازمان‌ها به‌عنوان یک موضوع چالشی تلقی می‌شود ولی باید در مسیری صحیح مدیریت شود تا بتواند تأثیرات سوآن بر چابکی سازمان را کنترل کرد. در بحث تعارضات بدون مدیریت نمی‌توان اقدامی نمود زیرا ممکن است در اثر تعارضات ضرر و زیان‌های جبران‌نشده‌ای هم به فرد و هم به سازمان‌ها وارد شود. بنابراین افراد باید برای کاهش تعارضات در سازمان تلاش کنند.

۵. پیشنهادهای کاربردی و محدودیت‌های تحقیق

به مدیران پیشنهاد می‌شود در هنگام توسعه چابکی کارکنان، ذهنیت باز نسبت به

تعارضات محل کار داشته باشند. تعارض‌ها می‌توانند از نظر کسب اطلاعات، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و افکار و تصمیم‌گیری با کیفیت بالا برای کارکنان مفید باشند. نتایج این مطالعه این دیدگاه را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که مدیران باید استراتژی‌های مناسبی را برای حفظ سطح معینی از تعارض تدوین کنند تا به اوج چابکی کارکنان دست یابند.

هرچند این مطالعه رابطه مثبتی را بین چابکی و تعارض نشان می‌دهد ولی باید یادآوری کرد که مدیران تعارض وظیفه و رابطه را تشخیص دهند و با راهبردهای مختلف به آن‌ها برخورد کنند که تعارض در سطح پایین کنترل شود. این مطالعه به مدیران توصیه می‌کند جوی سازمانی ایجاد کنند که بحث و مناقشه منطقی در مورد وظایف مربوط به کار را تشویق کند. در این میان، مدیران باید به این اختلافات توجه داشته باشند تا از انتقادات احتمالی افراد خاص خودداری کنند، زیرا چنین انتقادی می‌تواند روابط بین‌فردی را بدتر کرده و باعث سخت‌گیری شود.

در انجام هر پژوهشی با توجه به ماهیت ویژه‌ای که داراست محدودیت‌های خاصی وجود خواهد داشت. در طی انجام این پژوهش نیز محقق با محدودیت‌هایی مواجه گردید. این محدودیت‌ها می‌توانند بر روند کار تأثیر گذاشته و حتی تا حدودی بر نتایج مطالعه تأثیرگذار باشند. در زیر به تعدادی از محدودیت‌ها و موانعی که محقق در طی انجام مراحل پژوهش با آن مواجه گشته اشاره می‌شود. با توجه به این که تحقیقات در علوم اجتماعی و انسانی و مدیریت، با بررسی و درک فعالیت‌های انسانی مرتبط است و با توجه به پیچیدگی رفتار و فعالیت‌های بشری، همواره مشکل جمع‌آوری اطلاعات از افراد به دلیل تأثیرپذیری آن‌ها از عوامل خارج از کنترل محقق، مطرح بوده است. این مشکل در جامعه ما که روحیه تحقیق و پژوهش در آن نهادینه نشده است، مضاعف می‌گردد.

- با توجه به این که پژوهش حاضر به جامعه خاص توجه دارد نمی‌توان داده‌های مختص به یک جامعه محدود و خاص را به سایر جوامع تعمیم داد. پژوهش ما درباره «بررسی رابطه تعارض در محل کار با چابکی کارکنان وزارت تحصیلات عالی» است.

- از آنجایی که سایر متغیرها نیز بر چابکی سازمان تأثیرگذار هستند و در این تحقیق نیز صرفاً به بررسی رابطه تعارض در محل کار پرداخته شده است.

فهرست منابع و مآخذ

۱. نیک پور، سلاجقه، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین چابکی سازمان و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، سال سوم، شماره هفتم، ص ۱۶۹.
2. Pitafi, A.H., Liu, H., Cai, Z., 2018c. Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: the role of enterprise social media. *Telemat. Informat*
3. Pitafi, A.H., Khan, A. N., Khan, N. A. , Ren, M., (2020) Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity *Telematics and Informatics*, 55
4. De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
5. De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
6. De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
7. Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *J Appl Psychol*, 95(6), 1173-1180. doi: 10.1037/a0020015
8. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
9. Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106-1126. doi: 10.1002/job.733
10. De Wit, F. R., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship

conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189.

11. De Dreu, C. K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628.