

ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک‌های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب

فرزانه گرمی^۱، بهرام یوسفی^۲

۱- کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشگاه رازی*

۲- دانشیار دانشگاه رازی

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۲/۲۰

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه اعتماد بین فردی در کار و رفتارهای سیاسی با سبک‌های مسالمت‌آمیز و غیرمسالمت‌آمیز حل تعارض انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۷۴ تعیین شد. تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی طبقه‌بندی شده میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها توزیع شد که تعداد ۲۹۶ (۷۴٪) پرسشنامه قابل بررسی بودند. اعتماد بین فردی با استفاده از پرسشنامه اعتماد بین فردی در کار (ITW)، رفتارهای سیاسی با استفاده از پرسشنامه رفتار سیاسی (PB) و روش‌های حل تعارض با استفاده از پرسشنامه سبک‌های حل تعارض (ROCI-II) اندازه‌گیری شد. یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون، سهمی و رگرسیون خطی ساده تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین اعتماد بین فردی و سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض ارتباط مثبت و معنی‌دار و بین رفتار سیاسی و سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض ارتباط منفی و معنی‌دار وجود دارد. نتایج رگرسیون خطی ساده نشان می‌دهند اعتماد بین فردی انتخاب سبک‌های مسالمت‌آمیز و رفتارهای سیاسی عدم انتخاب سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض را پیش‌بینی می‌کنند.

واژگان کلیدی: رفتار سیاسی، اعتماد بین فردی، روش‌های حل تعارض.

مقدمه

وقوع تعارض در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. نظریات اخیر در مطالعات رفتار سازمانی تعارض را پدیده‌ای لزوماً منفی نمی‌داند، بلکه شیوه مدیریت و روش‌های حل آن را مهم می‌داند؛ بنابراین مهم این است که تعارض اداره شود نه اینکه سرکوب، تشدید یا از کنترل خارج شود؛ زیرا بیشتر تعارضات به‌علت مدیریت نادرست به ستیزه‌جویی و دشمنی تبدیل می‌شود. به‌علاوه، اهمیت شناخت موضوع تعارض و تأثیرات مثبت یا منفی آن بر عملکرد کارکنان می‌تواند آگاهی لازم را برای اتخاذ تصمیمات مناسب در مواقع ضروری به مدیران سازمان‌ها بدهد. از این منظر تعارض، در صورت استفاده از روش‌های مسالمت‌آمیز و مبتنی بر همکاری برای حل آن، به نتایج مثبت و کارکردی ختم می‌شود، اما در صورت استفاده از روش‌های غیرمسالمت‌آمیز می‌تواند به پدیده‌ای با پیامدهای مخرب در سازمان بدل شود.

با توجه به عواملی نظیر روش‌های غیرکارکردی حل تعارض، کاهش اعتماد و افزایش منفعت‌طلبی در میان اعضای سازمان پژوهش حاضر ارتباط بین رفتارهای سیاسی با اعتماد بین فردی و همچنین ارتباط این دو متغیر را با روش‌های حل تعارض در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب بررسی کرده است. به این منظور در مقدمه پس از تعریف هر یک از متغیرهای پژوهش و ارائه بررسی‌های پیشین درباره آن‌ها، فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

تعارض و سبک‌های حل آن

تعارض فرآیندی تعاملی است که خود را در ناسازگاری، اختلاف یا ناهنجاری بین یا درون نهادهای اجتماعی (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها) آشکار می‌کند (۱). حل تعارض نیز به‌عنوان رویه‌هایی، تعریف می‌شود که طرفین تعارض برای رسیدن به توافق به‌کار می‌گیرند (۲). روش‌های حل تعارض به پنج سبک تقسیم می‌شود که محور اصلی آن بر مبنای دو بعد است: بعد اول مدل توجه به خود است؛ یعنی اندازه‌ای که فرد تلاش می‌کند تا نگرانی‌های خود را بر طرف کند. بعد دوم توجه به دیگران است؛ یعنی اندازه‌ای که فرد تلاش می‌کند دیگران را راضی نگه دارد (۳). حاصل ترکیب دو بعد شامل پنج سبک مدیریت تعارض است که عبارت‌اند از همکاری، سازش، مصالحه، رقابت و اجتناب. به‌طور خلاصه در سبک «همکاری» توجه به خود و دیگران زیاد و نتیجه برنده - برنده است. در سبک «سازش» توجه به خود کم و توجه به دیگران زیاد و نتیجه بازنده - برنده است. در سبک «مصالحه» توجه به خود و دیگران متوسط است و نتیجه آن نه برنده - نه بازنده است. در سبک «رقابت» توجه به خود زیاد و توجه به دیگران کم و نتیجه آن برنده - بازنده است و در سبک «اجتناب» توجه به خود و دیگران کم و نتیجه بازنده - بازنده است (۴). از میان پنج سبک مدیریت تعارض، سبک‌هایی که توجه به

دیگران آن‌ها وجود دارد (همکاری، سازش، مصالحه) به عنوان سبک‌های همکاری^۱ (مسالمت-آمیز) مدیریت تعارض و سبک‌هایی که در آن‌ها توجه به دیگران کم است (اجتناب، رقابت) به-عنوان سبک‌های عدم همکاری^۲ (غیرمسالمت‌آمیز) در نظر گرفته می‌شوند (۵).

اعتماد و رفتار سیاسی

رفتار سیاسی روش‌های زیرکانه و آگاهانه‌ای است که افراد موفق برای به‌دست آوردن قدرت و مزیت از آن استفاده می‌کنند (۶). احتمالاً یکی از دلایل اصلی که افراد سیاست‌های سازمانی را به‌کار می‌گیرند، تمایل به قدرت است (۷). تمایل به قدرت در سازمان از نیازهای معمول انسانی است و اعتماد ابزاری برای صرفه‌جویی در قدرت است؛ زیرا حضور اعتماد، نگرانی، شک و نیاز به مراقبت و کنترل را کاهش می‌دهد (۸). اعتماد تسهیل‌کننده فعالیت‌های جمعی، همکاری و تشریک مساعی بین افراد درون شبکه است و عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد (۹). بررسی‌ها نشان داده است که اعتماد، رفتارهای همکاری را فراهم می‌کند، میزان تطبیق‌پذیری سازمانی^۳ را ارتقا و تعارض مخرب^۴ را کاهش می‌دهد (۱۰)، به توسعه روابط تبادلی مؤثر بین رئیس و مرئوس کمک می‌کند (۱۱)، موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، افزایش اطمینان به آینده، حل تعارضات و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود (۱۲)، اعتماد کم باعث می‌شود کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند، سوء ظن و بدگمانی در میان کارکنان رواج پیدا کند، ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان کیفیت مطلوبی نداشته نباشد (۱۳). بیشتر تحقیقات درباره رفتار سیاسی نشان داده است که شیوع رفتار سیاسی، تمایل به جابه‌جایی و انصراف و کناره‌گیری از کار و تحلیل رفتگی شغلی را افزایش می‌دهد (۱۴، ۱۵). بررسی پون^۵ (۲۰۰۶) نشان داد بین اعتماد به سرپرستان^۶ و تمایل زبردستان در کمک به همکاران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد و اعتماد به رفتارهای کمکی در موقعیت‌هایی منجر می‌شود که ادراک رفتارهای سیاسی در سازمان ضعیف است می‌شود، اما در موقعیت‌هایی که ادراک سیاست‌های سازمانی خوب

-
1. Cooperative
 2. Uncooperative
 3. Adaptive organizational forms
 4. dysfunctional conflict
 5. Poon
 6. Trust in supervisor

است تأثیری ندارد (۱۶). نتایج بررسی ویگودا-گادوت و تالمود^۱ (۲۰۱۰) نشان داد وقتی اعتماد و حمایت اجتماعی بر جو سازمانی حاکم شود، عواقب منفی سیاست سازمانی کنترل می‌شود و کاهش می‌یابد (۱۷). نتیجه یک بررسی نشان داده که سیاست‌های سازمانی ادراک-شده معلمان با اعتماد ارتباط منفی دارد (۱۸). همچنین یافته‌های ادمن^۲ (۲۰۰۸) نیز ارتباط منفی بین اعتماد و سیاست‌های سازمانی ادراک‌شده را تأیید می‌کند (۱۹). براساس این تحقیقات می‌توان دریافت که اعتماد با نتایج مثبت در سازمان و رفتار سیاسی با پدیده‌های منفی در سازمان ارتباط دارند.

رفتارهای سیاسی و سبک‌های حل تعارض

سه سطح برای عمل سیاسی وجود دارد که اولین آن سطح فردی است. در این سطح فرد فقط در پی منافع خویش است (۲۰). بعد منفی رفتار سیاسی در قالب دنبال کردن بیش از حد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد - باخت (اگر من برنده باشم، شما باید بازنده باشید) به جای اصطلاحات برد - برد و استفاده غالب از تاکتیک‌های مبارزاتی نظیر پنهان کاری، غافلگیر کردن، حفظ دستور جلسات به صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریب کاری نمود پیدا می‌کند. استفاده غیرقانونی از اختیارات، اطلاعات و منابع نیز نمونه‌هایی از بعد منفی سیاست است (۲۱). میزان سیاسی بودن هر فرد به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد (۲۰). علاوه بر این موقعیت سازمانی در تقویت رفتارهای سیاسی مؤثر است. کارمندان ممکن است به استفاده از وسایل غیرموجه برای به دست آوردن نتایجی که از طرف سازمان توجیه نشده است؛ یعنی تحقق هدف‌های شخصی خود با متوسل شدن به حربه‌های غیراخلاقی ترغیب شوند (۲۲)؛ بنابراین در صورت نبود اعتماد اعضای سازمان برای اخذ قدرت شخصی و قدرت پست و مقام درگیر سیاست‌های سازمانی می‌شوند. از آنجا که افراد سیاست‌گرا تنها در پی منافع فردی خود هستند، به منافع دیگران توجهی ندارند، نیاز بیشتری به کسب قدرت و اخلاق‌گرایی کمتری دارند (۲۳)، می‌توان انتظار داشت این افراد در هنگام تعارض بیشتر به سوی سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز (توجه کم به منافع دیگران) تمایل می‌یابند؛ بنابراین می‌توان از لحاظ نظری نتیجه گرفت که از آنجا که رفتارهای سیاسی و تمایل به قدرت نقطه مقابل اعتماد در کار است، سیاست‌گرایی عاملی مخرب برای سرمایه اجتماعی در سازمان است؛ زیرا افراد سیاست‌گرا در سازمان تنها در پی منافع خود هستند و به منافع دیگران توجهی ندارند.

1. Vigoda-Gadot & Talmud
2. Othman

اعتماد و سبک‌های حل تعارض

محققان عقیده دارند تعارض و اعتماد ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. تعارض فرصت‌های توسعه یا کاهش اعتماد را آشکار می‌کند (۲۴). معمولاً تعارض دشمن اعتماد محسوب می‌شود. محققان تعارض معتقدند اعتماد می‌تواند بر چگونگی رسیدگی طرفین به اختلافاتشان تأثیر بگذارد. اعتماد برای ارتقای مذاکره همکاریانه، جایی که طرفین متقابلاً راه حل‌های سودمند را توسعه می‌دهند، تشخیص داده شده است (۲۵). پژوهشگران اشاره دارند وقتی اعتماد زیاد است، افراد معمولاً تمایل دارند که تبادلات اجتماعی و تعاملات مسالمت‌آمیز را به کار گیرند (۲۶). در روابط بین رئیس - مرئوس محققان ادعا می‌کنند ارتباطات باز بین مدیران و کارکنان عاملی اساسی در افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت است (۲۷). زاهر، ام‌سی ایولی و پرن^۱ (۱۹۹۸) بیان می‌کنند در روابط نزدیک (سطح بالای اعتماد) افراد بیشتر به اجتناب از تعارض تمایل دارند یا اطمینان دارند که تعارض‌ها افزایش نمی‌یابد (۲۸). فیشر و یوری^۲ (۱۹۸۱) بیان کردند که وقتی مدیران برای تأمین نیازهای هر دو طرف در موقعیت‌های تعارض برانگیز بر روش مدیریت تعارض تمرکز کنند، زیردستان و سرپرستان تمایل دارند روابطشان را بر اساس اعتماد و احترام بسازند (۲۹). همچنین در تحقیقات نتیجه گرفته شده است که اعتماد به صورت غیرمستقیم در تعیین سبک حل تعارض نقش دارد و می‌تواند علت استفاده بیشتر از سبک همکاری به حساب آید (۳۰). لیو، ماجیکا و لی^۳ (۲۰۰۸) در بررسی خود نتیجه گرفتند که اعتماد و سبک همکاری حل تعارض در رضایتمندی کار دسته جمعی مشارکت دارند (۳۱). همچنین برخی محققان بین اعتماد به سرپرستان و سبک‌های حل تعارض شامل همکاری، مصالحه و سازش رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده کردند، اما بین سبک‌های اجتناب و رقابت رابطه‌ای مشاهده نکردند (۳۲)؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که در جو اعتماد سبک‌های حل تعارض بیشتر به سوی سبک‌های مسالمت‌آمیز (توجه زیاد به منافع دیگران) معطوف می‌شود؛ زیرا در چنین موقعیتی افراد تنها به منافع خود توجه نمی‌کنند، بلکه منافع دیگران را نیز در نظر دارند.

تعارض مانند شمشیر دولبه‌ای است که آثار مثبت و منفی آن به مدیریت آن بستگی دارد. برای انتخاب شیوه بهتر برخورد با تعارض نخست باید منشأ بروز تعارض را شناسایی کنیم. شناخت علل تعارض می‌تواند در تعیین راه حل‌های احتمالی کمک کند؛ بنابراین عواملی نظیر کاهش

1. Zaheer, McEvily & Perrone

2. Fisher & Ury

3. Liu, Magjuka & Lee

اعتماد در سازمان و افزایش منفعت‌طلبی در میان اعضای سازمان و روش‌های غیرکارکردی حل تعارض، محققان را بر آن داشت که ارتباط اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی را با سبک‌های (مسالمت‌آمیز و غیرمسالمت‌آمیز) حل تعارض را بررسی کنند و همچنین مشخص نمایند که اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی چگونه می‌توانند انتخاب سبک‌های حل تعارض را تبیین کنند.

براساس یافته‌های پیشین در زمینه ارتباط اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی با سبک‌های حل تعارض فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. بین اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۲. رفتار سیاسی متغیری پیش‌بین در انتخاب نکردن سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض و انتخاب سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز حل تعارض در میان کارکنان ادارات تربیت بدنی است.
۳. اعتماد بین فردی متغیری پیش‌بین در انتخاب سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض و انتخاب نکردن سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز حل تعارض در میان کارکنان ادارات تربیت بدنی است.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های منتخب بودند. استان‌های منتخب شامل: کرمانشاه، کردستان، ایلام، همدان، خرم‌آباد، مرکزی، خوزستان، هرمزگان، فارس، خراسان رضوی و تهران بودند. به دلیل اینکه محققان نظر داشتند از ۳۳ استان پژوهش دست‌کم روی یک سوم استان‌ها (۱۱ استان) انجام شود، در انتخاب شهرستان‌ها بیشتر کلان‌شهرها و استان‌هایی مدنظر بودند که از لحاظ جغرافیایی در بیشتر نقاط ایران پراکنده باشند. مجموع کارکنان این استان‌ها ۹۸۰ نفر بودند. از این تعداد ۵۶۳ نفر (۵۷/۴٪) از کارکنان مرد و ۴۱۷ نفر (۴۲/۵٪) زن بودند. برای پیدا کردن حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. با استفاده از این فرمول تعداد نمونه ۲۷۶ نفر تعیین شد و به منظور افزایش اعتبار بیرونی ۲۵٪ به حجم نمونه اضافه شد. از تعداد ۴۰۰ پرسشنامه‌ای که به صورت تصادفی میان جامعه آماری توزیع شد ۲۹۶ پرسشنامه (۷۴٪) کامل و قابل بررسی بودند.

$$0.25 \times 276 = 69 + 276 = 345$$

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = \frac{980 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{980 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 276$$

براساس این فرمول، N جامعه آماری، $d = 0.05$ دقت احتمالی مطلوب، $z = 1/96$ و $p = 0.5$ و $q = 0.5$ ضریب اطمینان است.

جدول ۱. تعداد کارکنان و نمونه جمع آوری شده

استان	جمعیت کارکنان	تعداد نمونه	استان	جمعیت کارکنان	تعداد نمونه
کرمانشاه	۸۵	۲۶	خوزستان	۱۰۰	۳۱
کردستان	۸۰	۲۳	هرمزگان	۷۰	۲۰
ایلام	۶۵	۲۰	فارس	۱۱۰	۳۴
همدان	۸۰	۲۱	خراسان رضوی	۸۵	۲۸
خرم‌آباد	۷۰	۲۳	تهران	۱۵۰	۴۶
مرکزی	۸۵	۲۴	جمع	۹۸۰	۲۹۶

برای طبقه‌بندی داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و برای بررسی تفاوت‌ها از آزمون t دو گروه مستقل و آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد. برای بررسی ارتباط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و سهمی استفاده شد. همچنین از رگرسیون تک‌عاملی (ساده) برای پیش‌بینی ارتباط بین متغیرها استفاده شد.

در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد شامل: رفتارهای سیاسی، اعتماد بین فردی در کار و سبک‌های حل تعارض و پرسشنامه کوتاه محقق‌ساخته در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان استفاده شد. پرسشنامه اعتماد بین فردی در کار در سال ۱۹۸۰ توسط کوک و وال^۱ طراحی شد. این پرسشنامه ۱۲ آیتمی دارای دو بعد است: اعتماد به مدیریت و اعتماد به همکاران. این پرسشنامه به‌طور کلی اعتماد بین فردی در کار (اعتماد درون‌سازمانی) را اندازه‌گیری می‌کند. در این پرسشنامه هر مقیاس به‌صورت پنج‌درجه‌ای لیکرتی تنظیم شده و دامنه پاسخ به سؤالات در مورد هر ماده از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) است. کوک و وال (۱۹۸۰) ضریب آلفای این پرسشنامه را ۰/۸۵ و ۰/۸۰ گزارش کردند، در حالی که ضریب پایایی آن با آزمون - آزمون مجدد در فاصله شش ماه ۰/۶۰ گزارش شد (۳۳). آپسانا و کایلیاش^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش خود ضریب پایایی این پرسشنامه را ۰/۸۵ گزارش کردند (۳۴). آلفای کرونباخ پرسشنامه اعتماد بین فردی در این پژوهش ۰/۸۰ بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط استادان و صاحب‌نظران متخصص تأیید شد.

پرسشنامه رفتارهای سیاسی توسط دوبرین^۳ در سال ۱۹۷۸ طراحی شده است. فرم اصلی این پرسشنامه ۲۰ ماده دارد. فرد در صورت موافق بودن گزینه «الف» و در صورت مخالف بودن گزینه

1. Cook & Wall
2. Upasana & Kailas
3. Dubrin

«ب» را انتخاب می‌کند. به گزینه «الف» امتیاز (۱) و به گزینه «ب» امتیاز (۰) تعلق می‌گیرد. اگر امتیاز به دست آمده بزرگ‌تر از ۱۵ باشد، بیانگر آن است که فرد تمایل زیادی به بازی‌های سیاسی و نیاز شدید به قدرت دارد. اگر امتیاز حاصل کمتر از ۵ باشد، نشان‌دهنده آن است که فرد به بازی سیاسی تمایلی ندارد و قدرت برای او محرکی قوی نیست. براساس منبع در دسترس پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش ۱۹ آیتم پرسشنامه به کار گرفته شد. براساس این پرسشنامه امتیاز به دست آمده بزرگ‌تر از ۱۴ باشد، بیانگر آن است که فرد تمایل زیادی به بازی‌های سیاسی دارد و نیاز شدید به قدرت دارد. اگر امتیاز حاصل کمتر از ۴ باشد، نشان‌دهنده آن است که فرد تمایلی به بازی سیاسی ندارد (۳۵). آلفای کرونباخ محاسبه شده شاخص در این پژوهش برابر با ۰/۷۵ بود.

پرسشنامه سبک‌های حل تعارض توسط رحیم^۱ (۱۹۸۳) طراحی شد که ۳۵ آیتم دارد. در این پرسشنامه هر مقیاس به صورت پنج درجه‌ای لیکرتی تنظیم شده و دامنه پاسخ به سؤالات در مورد هر ماده از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) است. رحیم (۱۹۸۳) همسانی درونی این پرسشنامه را در دامنه ۰/۷۲ تا ۰/۷۷ و پایایی آن را به روش بازآزمایی از ۰/۶۰ تا ۰/۸۳ به دست آورد (نقل از ۳۶). پایایی پرسشنامه در این پژوهش با آلفای کرونباخ ۰/۹۲ اندازه‌گیری شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط استادان و صاحب‌نظران متخصص تأیید شد.

اعتبار سازه پرسشنامه اعتماد بین فردی و سبک‌های حل تعارض با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شد. در تحلیل اکتشافی آزمون، ابتدا شاخص کیفیت نمونه برداری (KMO) و کرویت بارتلت برای داده‌ها محاسبه و پس از اطمینان از توانایی انجام تحلیل اکتشافی، فرآیند انجام تحلیل آغاز شد. تحلیل اکتشافی با شیوه تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس انجام شد تا ساختار زیربنایی را برای ۳۵ عامل پرسشنامه سبک‌های حل تعارض و پرسشنامه ۱۲ آیتمی اعتماد بین فردی ارزیابی کند. گزارش کامل این فرآیند در بخش بعدی ذکر خواهد شد.

ساختار عاملی پرسشنامه سبک‌های حل تعارض و اعتماد بین فردی

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد مقادیر KMO بیشتر از ۰/۶۰ و کرویت بارتلت در سطح $P=0/001$ معنی‌دار است که کفایت نمونه را برای آزمون تحلیل عاملی تأیید می‌کند.

جدول ۲. مقدار KMO نتیجه آزمون بارتلت برای پرسشنامه حل تعارض و اعتماد بین فردی

شاخص KMO	آزمون کرویت بارتلت	مجذور کای	sig
پرسشنامه سبک‌های حل تعارض	۰/۹۱	۴/۸۷	۰/۰۰۰
پرسشنامه اعتماد بین فردی	۰/۸۴	۱/۰۸	۰/۰۰۰

پنج عامل براساس طراحی آیت‌ها به‌منظور نشان دادن پنج سازه سبک‌های حل تعارض در خواست شد که به ترتیب عبارت‌اند از: همکاری، رقابت، سازش، مصالحه و اجتناب. بعد از چرخش عامل اول ۲۰/۴۴٪ واریانس، عامل دوم ۷/۴۹٪ واریانس، عامل سوم ۶/۴۶٪ واریانس، عامل چهارم ۵/۷۰٪ واریانس و عامل پنجم ۵/۳۴٪ واریانس را به خود اختصاص دادند؛ بنابراین در تحلیل عاملی پرسشنامه پنج عامل ۴۵/۶۰٪ از کل واریانس را تبیین می‌کند که نشان‌دهنده روایی سازه قابل قبول آزمون است.

دو عامل نیز به‌منظور نشان دادن دو بعد پرسشنامه اعتماد بین فردی در نظر گرفته شد. بعد اول اعتماد به مدیریت و بعد دوم اعتماد به همکاران. بعد از چرخش عامل اول ۲۶/۱۲٪ واریانس و عامل دوم ۲۰/۴۱٪ واریانس را به خود اختصاص داد؛ بنابراین در تحلیل عاملی پرسشنامه دو عامل ۴۶/۵۲٪ از کل واریانس را تبیین می‌کند که آن نیز نشان‌دهنده روایی سازه قابل قبول آزمون است. جدول ۳ آیت‌ها و باردهی عامل را برای عوامل چرخش‌یافته در پرسشنامه سبک‌های حل تعارض با حذف باردهی‌های کمتر از ۰/۴۰ به‌منظور بهبود شفافیت نشان می‌دهد.

جدول ۳. باردهی‌های عامل برای عوامل چرخیده (پرسشنامه سبک‌های حل تعارض)

باردهی عامل					آبتم‌ها
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰/۷۸	۶
				۰/۷۶	۱
				۰/۷۵	۴
				۰/۷۲	۱۶
				۰/۷۰	۲۹
				۰/۶۸	۲
				۰/۶۴	۱۷
				۰/۶۴	۱۵
				۰/۶۴	۳
				۰/۵۵	۳۵
	۰/۴۷			۰/۵۲	۹
				۰/۴۷	۱۹
			۰/۴۲	۰/۴۵	۵
				۰/۴۵	۱۲
				۰/۴۴	۲۸
				۰/۴۳	۲۱
					۳۰
					۷
					۱۴
			۰/۷۴		۱۱
			۰/۶۴		۱۰
			۰/۵۸		۳۱
			۰/۴۳		۸
			۰/۴۱		۲۷
					۱۸
					۲۶
		۰/۶۶			۳۳
		۰/۶۴		۰/۴۴	۳۲
		۰/۵۹			۳۴
	۰/۴۹			۰/۴۱	۲۰
					۲۴
۰/۶۴					۲۲
۰/۵۸					۱۳
۰/۵۷					۲۳
۰/۴۷					۲۵
۱/۸۹	۱/۹۹	۲/۳۲	۲/۶۲	۷/۱۵	ارزش ویژه
۵/۳۴	۵/۷۰	۶/۶۴	۷/۴۹	۲۰/۴۴	% واریانس
۴۰/۶۰	۴۰/۲۵	۳۴/۵۶	۲۷/۹۲	۲۰/۴۴	% واریانس تراکمی

جدول ۴ آیتم‌ها و باردهی عامل را برای عوامل چرخش یافته در پرسشنامه اعتماد بین فردی با حذف باردهی‌های کمتر از ۰/۴۰ نشان می‌دهد. آیتم‌های ۲ و ۱۲ به علت معکوس بودن امتیازدهی وارد نشدند؛ زیرا محققان در حال لحاظ کردن نسخه‌های معکوس شده این آیتم‌ها نبودند.

جدول ۴. باردهی‌های عامل برای عوامل چرخیده (پرسشنامه اعتماد بین فردی)

باردهی عامل		
آیتم‌ها	۱	۲
۴	۰/۷۴	
۶	۰/۷۳	
۱	۰/۶۳	
۵	۰/۵۸	
۳	۰/۵۵	
۷	۰/۴۹	
۹		۰/۷۲
۱۰		۰/۶۶
۱۱		۰/۶۲
۸	۰/۴۲	۰/۵۶
ارزش ویژه	۲/۶۲	۲/۰۴
٪واریانس	۲۶/۱۲	۲۰/۴۱
٪واریانس تراکمی	۲۶/۱۲	۴۶/۵۲

نتایج

۵۵/۶٪ (۱۶۴ نفر) از کارکنان ادارات بررسی شده مرد و ۴۴/۴٪ (۱۳۱ نفر) زن بودند. سابقه خدمت ۳۰/۴٪ (۹۱ نفر) کارکنان کمتر از ۵ سال بود و کمترین درصد به سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال ۱۲/۶٪ (۳۸ نفر) درصد اختصاص داشت که نشان می‌دهد کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌ها معمولاً نیروهای جدید و جوان‌اند که میانگین سن آن‌ها $35/42 \pm 7/8$ است. در این پژوهش سبک غالب حل تعارض سبک همکاری با میانگین $(3/78 \pm 0/69)$ بود و سبک‌های اجتناب $(3/48 \pm 0/64)$ ، مصالحه $(3/46 \pm 0/57)$ ، سازش $(3/42 \pm 0/6)$ و رقابت $(3/05 \pm 0/66)$ به ترتیب سبک‌های بعدی انتخابی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌ها بودند.

نتایج آزمون t دو گروه مستقل نشان داد بین زنان و مردان از نظر انتخاب سبک‌های اجتناب $(t=0/71, p=0/481)$ ، رقابت $(t=2/13, p=0/034)$ ، مصالحه $(t=-0/26, p=0/796)$ ، سازش $(t=0/40, p=0/687)$ و همکاری $(t=0/56, p=0/574)$ تنها در سبک رقابت تفاوت معنی‌دار وجود دارد. همچنین نتایج این آزمون نشان داد مردان و زنان از نظر اعتماد بین فردی

($t=0/43$, $p=0/663$) و رفتارهای سیاسی ($t=0/90$, $p=0/370$) تفاوت معنی‌داری با یکدیگر ندارند.

برای نشان دادن تفاوت بین سابقه خدمت با سبک‌های حل تعارض، اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی از تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس سبک‌های حل تعارض، اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی با سابقه خدمت

P	F	مربع میانگین	درجه آزادی	مربع مجذورات		
۰/۰۱۵	۳/۱۳	۱/۲۶	۴	۵/۰۴	درون گروهی	اجتناب
		۰/۴۰	۲۸۸	۱۱۵/۷۱	بین گروهی	
			۲۹۲	۱۲۰/۷۵	جمع	
۰/۰۲۷	۲/۷۸	۱/۲۱	۴	۴/۸۵	درون گروهی	رقابت
		۰/۴۳	۲۸۸	۱۲۵/۲۴	بین گروهی	
			۲۹۲	۱۳۰/۰۹	جمع	
۰/۳۵۸	۱/۰۹	۰/۳۶	۴	۱/۴۵	درون گروهی	مصالحه
		۰/۳۳	۲۸۸	۹۵/۵۱	بین گروهی	
			۲۹۲	۹۶/۹۷	جمع	
۰/۳۵۶	۱/۱۰	۰/۳۹	۴	۱/۵۸	درون گروهی	سازش
		۰/۳۶	۲۸۸	۱۰۳/۹۰	بین گروهی	
			۲۹۲	۱۰۵/۴۹	جمع	
۰/۱۵۲	۱/۶۹	۰/۸۱	۴	۳/۲۷	درون گروهی	همکاری
		۰/۴۸	۲۸۸	۱۳۹/۳۵	بین گروهی	
			۲۹۲	۱۴۲/۶۳	جمع	
۰/۲۳۲	۱/۴۰	۰/۴۸	۴	۱/۹۳	درون گروهی	اعتماد بین فردی
		۰/۳۴	۲۸۸	۹۹/۳۸	بین گروهی	
			۲۹۲	۱۰۱/۳۲	جمع	
۰/۰۳۶	۲/۶۱	۳۲/۲۴	۴	۱۲۸/۹۸	درون گروهی	رفتار سیاسی
		۱۲/۳۵	۲۸۸	۳۵۵۸/۴۳	بین گروهی	
			۲۹۲	۳۶۸۷/۴۲	جمع	

براساس جدول ۵ بین سابقه خدمت و سبک اجتناب ($F(4,288) = 3/14$, $p = 0/015$) و سبک رقابت ($F(4,288) = 2/79$, $p = 0/027$) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. برای نشان دادن محل

تفاوت بین گروهی از آزمون تعقیبی LSD استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد بین دو گروه با سابقه خدمت ۱۰-۱۵ سال و ۱۵-۲۰ سال در انتخاب سبک اجتناب تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p=0/009$)، همچنین نتایج نشان داد بین دو گروه با سابقه خدمت کمتر از ۵ سال و ۱۰-۱۵ سال در انتخاب سبک رقابت تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p=0/008$). نتایج جدول ANOVA نشان داد بین سابقه خدمت و رفتار سیاسی ($F(4,288)=2/61, p=0/036$) تفاوت وجود دارد. برای نشان دادن محل تفاوت از آزمون تعقیبی LSD استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد بین سابقه خدمت ۱۰-۱۵ سال و ۱۵-۲۰ سال از نظر تمایل به رفتار سیاسی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($p=0/002$). بین سابقه خدمت و اعتماد بین فردی تفاوت وجود ندارد ($F(4,288)=1/404, p=0/232$).

نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط سن و سبک‌های حل تعارض نشان داد بین سبک رقابت و سن ارتباط منفی و معنی‌داری ($r=-0/13$) وجود دارد؛ بدین معنی که با افزایش سن، کارکنان کمتر سبک رقابت را برمی‌گزینند. همچنین نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین سن و رفتار سیاسی ارتباط منفی و معنی‌داری ($r=-0/13$) نشان داد، اما ارتباطی بین سن و اعتماد بین فردی وجود نداشت.

برای آزمون فرضیه اول از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ارتباط بین اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی

متغیر	M	SD	همبستگی	P
رفتار سیاسی	۶/۳۶	۳/۵۶	-۰/۲۳	۰/۰۰۰
اعتماد بین فردی	۳/۱۴	۰/۵۹		

براساس جدول ۶ بین اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین فرض اول تأیید می‌شود.

به‌منظور حذف اثر احتمالی متغیر رفتار سیاسی بر ارتباط اعتماد بین فردی و سبک‌های حل تعارض و حذف اثر احتمالی اعتماد بین فردی بر ارتباط رفتار سیاسی و سبک‌های حل تعارض از ضریب همبستگی سهمی استفاده شد. جدول ۷ همبستگی سهمی بین متغیرهای پیش‌بین متغیرهای ملاک را نشان می‌دهد.

جدول ۷. همبستگی سهمی بین متغیرهای ملاک و پیش‌بین

	اجتناب	رقابت	مصالحه	سازش	همکاری
رفتار سیاسی	-۰/۲۵**	۰/۰۸	-۰/۲۵**	-۰/۳۴**	-۰/۴۰**
اعتماد بین فردی	۰/۲۷**	۰/۰۹	۰/۲۵**	۰/۲۶**	۰/۴۴**

براساس جدول ۷ بین رفتار سیاسی و سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد و بیشترین شدت ارتباط مربوط به سبک همکاری ($r = -0/40$) است. جدول ۷ نشان می‌دهد رفتار سیاسی و سبک اجتناب (غیرمسالمت‌آمیز) ارتباطی منفی و معنی‌دار دارند ($r = -0/25$)، اما بین رفتار سیاسی و سبک رقابت ارتباطی وجود ندارد. همچنین براساس این جدول ۷ بین اعتماد بین فردی در کار و سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اعتماد بین فردی و سبک اجتناب نیز ارتباطی مثبت و معنی‌دار دارند ($r = 0/27$)، اما بین اعتماد بین فردی و سبک رقابت ارتباطی وجود ندارد؛ بنابراین سبک رقابت به‌علت معنی‌دار نبودن با اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی به دستگاه معادله رگرسیون وارد نشد.

جدول ۸ خلاصه تحلیل رگرسیون ساده اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی را برای پیش‌بینی سبک‌های مسالمت‌آمیز (همکاری، سازش و مصالحه) و غیرمسالمت‌آمیز (اجتناب) حل تعارض نشان می‌دهد.

جدول ۸. خلاصه تحلیل رگرسیون ساده اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی برای پیش‌بینی سبک‌های مسالمت‌آمیز و غیرمسالمت‌آمیز حل تعارض

رفتار سیاسی				اعتماد بین فردی						
R ²	β	SE	B	R ²	β	SE	B			
	-	۰/۰۷	۴/۳۵	ثابت		-	۰/۱۹	۱/۹۶	ثابت	سبک‌های مسالمت‌آمیز
۰/۲۰	-۰/۴۶**	۰/۰۱	-۰/۰۹	رفتار سیاسی	۰/۲۴	۰/۴۹**	۰/۰۶	۰/۵۷	اعتماد بین فردی	
	-	۰/۰۷	۳/۸۴	ثابت		-	۰/۱۸	۲/۳۷	ثابت	
۰/۱۵	-۰/۳۹**	۰/۰۱	-۰/۰۶	رفتار سیاسی	۰/۱۰	۰/۳۳**	۰/۰۶	۰/۳۳	اعتماد بین فردی	سازش
	-	۰/۰۶	۳/۷۷	ثابت		-	۰/۱۷	۲/۵۲	ثابت	سبک‌های مسالمت‌آمیز
۰/۰۹	-۰/۳۰**	۰/۰۱	-۰/۰۵	رفتار سیاسی	۰/۰۹	۰/۳۱**	۰/۰۵	۰/۳۰	اعتماد بین فردی	
	-	۰/۰۷	۳/۸۳	ثابت		-	۰/۱۹	۲/۳۷	ثابت	
۰/۰۹	-۰/۳۱**	۰/۰۱	-۰/۰۵	رفتار سیاسی	۰/۱۰	۰/۳۲**	۰/۰۶	۰/۳۵	اعتماد بین فردی	اجتناب

براساس جدول ۸، ضرایب استاندارد (β) برای اعتماد بین فردی و سبک‌های همکاری، سازش و مصالحه به ترتیب ($\beta=۰/۴۹$ ، $\beta=۰/۳۳$ ، $\beta=۰/۳۱$ ؛ $P < ۰/۰۰۱$) معنی‌دار است و اعتماد بین فردی توانایی بیشتری برای پیش‌بینی سبک همکاری در جامعه مورد مطالعه دارد. از آنجا که از دو سبک غیرمسالمت‌آمیز تنها سبک اجتناب با اعتماد بین فردی ارتباط معنی‌دار داشت، تنها این سبک وارد دستگاه رگرسیون شد. وزن (β) برای اعتماد بین فردی و سبک اجتناب ($\beta=۰/۳۲$) نشان می‌دهد اعتماد بین فردی توانایی پیش‌بینی انتخاب سبک اجتناب را نیز دارد. براساس جدول ۸، رگرسیون تک عاملی ضرایب استاندارد بتا (β) برای رفتار سیاسی و سبک‌های همکاری، سازش و مصالحه به ترتیب ($\beta=-۰/۴۶$ ، $\beta=-۰/۳۹$ ، $\beta=-۰/۳۰$ ؛ $P < ۰/۰۰۱$) معنی‌دار است و رفتار سیاسی توانایی بیشتری برای پیش‌بینی سبک همکاری در جامعه مورد مطالعه دارد. علامت منفی نشان‌دهنده معکوس بودن جهت پیش‌بینی است. رفتار سیاسی تنها با سبک اجتناب ارتباط معنی‌دار دارد؛ بنابراین تنها این سبک وارد دستگاه رگرسیون شد و

وزن (β) برای اعتماد بین فردی و سبک اجتناب ($\beta = -0/31$) نشان می‌دهد رفتار سیاسی توانایی پیش‌بینی سبک اجتناب را نیز دارد؛ بنابراین فرضیه دوم و سوم تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

سرمایه اجتماعی به سیما و ترکیب اجتماعی سازمان اشاره می‌کند که از طریق آن ویژگی‌هایی همچون اعتماد، هنجارها و باورهای مشترک و نیز شبکه (برای بهبود قابلیت‌ها و تسهیل هماهنگی در عمل) شکل می‌گیرد (۳۷) و به‌عنوان منبع حاصل از روابط اجتماعی درون سازمان تعریف می‌شود که از طریق گرایش به هدف جمعی و اعتماد مشترک سطوح اعضاء مشخص شده است (۳۸). این پژوهش با هدف ارتباط اعتماد بین فردی در محل کار و رفتارهای سیاسی با سبک‌های مسالمت‌آمیز و غیرمسالمت‌آمیز حل تعارض انجام شد. در این پژوهش بین اعتماد بین فردی با سبک‌های مسالمت‌آمیز (همکاری، سازش و مصالحه) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود داشت که با نتایج دیویدسون و همکاران^۱ (۲۰۰۴)، و کاوای و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، لیو و همکاران^۳ (۲۰۰۸) همسو است. همچنین نتایج نشان دادند اعتماد بین فردی متغیری پیش‌بین برای استفاده از سبک‌های مسالمت‌آمیز است. در این پژوهش اعتماد بین فردی با سبک غیرمسالمت‌آمیز (رقابت) ارتباط معنی‌داری نداشت که با نتایج کاوای و همکاران (۲۰۰۸) همسو بود، اما با نتایج لیو همکاران (۲۰۰۸) و همپل، ژانگ و تیچسولد^۴ (۲۰۰۹) ناهمسو بود. اعتماد با سبک اجتناب ارتباط مثبت و معنی‌داری داشت که با نتایج زاهر (۱۹۹۸) همسو، اما با نتایج کاوای و همکاران (۲۰۰۸) ناهمسو بود.

با توجه به اینکه تعارض از هم پاشنده اعتماد است (۳۹) و کاهش تعارض در مذاکرات با افزایش اعتماد امکان‌پذیر است (۴۱)، می‌توان اظهار داشت که اعتماد زیاد در سازمان به کاهش تعارض یا اجتناب از تعارض منجر می‌شود. از آنجا که اعتماد برای ارتقای مذاکرات جمعی، جایی که طرفین متقابلاً راه‌حل‌های سودمند را توسعه می‌دهند، تشخیص داده شده است (۲۵) و عموماً ارتباط نزدیکی با گسترش روابط مسالمت‌آمیز و با ثبات دارد، در جو حاکی از اعتماد افراد تمایل دارند تبادلات اجتماعی و تعاملات مسالمت‌آمیز را به‌کار گیرند (۲۶). همچنین به-دلیل نقش قابل توجهی که اعتماد در افزایش رفتارهای همکاری در سازمان‌ها (۴۲) و رفتار شهروندی سازمانی (۴۳) دارد و می‌تواند علت استفاده بیشتر از سبک همکاری مدیریت تعارض

1. Davidson, et al.

2. Ka Wai, et al.

3. Liu, et al.

4. Hemptelet, Zhang, & Dean

باشد (۳۰)؛ دور از ذهن نیست که در سازمانی که اعتماد بین فردی بین کارکنان زیاد است، سبک‌های حل تعارض به شیوه‌های مسالمت‌آمیز متمایل شود.

همچنین در این پژوهش بین رفتارهای سیاسی و اعتماد بین فردی در محل کار ارتباط منفی و معنی‌داری وجود داشت که با نتایج ایندانتو^۱ (۲۰۰۹) و ویگوا-گادت و تالمود (۲۰۱۰) همسو بود. بین رفتارهای سیاسی و سبک‌های مسالمت‌آمیز نیز ارتباط منفی و معنی‌داری وجود داشت که نشان می‌دهد رفتار سیاسی می‌تواند استفاده نکردن از سبک‌های مسالمت‌آمیز را پیش‌بینی کند، اما بین رفتار سیاسی و سبک رقابت ارتباطی وجود نداشت و بین سبک اجتناب و رفتار سیاسی نیز ارتباط منفی و معنی‌داری وجود داشت.

پیامدهای منفی اغلب با سیاست سازمانی ادراک‌شده ارتباط دارند و شواهد تجربی زیادی نشان داده‌اند که سطح بالای سیاست سازمانی ادراک‌شده به نتایج روانی منفی نظیر اضطراب و استرس شغلی، رفتارهای کناره‌گیری (۴۴،۴۵)، رفتارهای سلطه جویانه و مساحمه‌کارانه (۴۶)، کاهش رفتار شهروندی سازمانی (۴۷) و کاهش عملکرد فردی و سازمانی (۴۸) منجر خواهد شد، اما یکی از دلایل اصلی به‌کارگیری سیاست‌های سازمانی میل به قدرت در افراد است (۷). میزان سیاسی بودن هر فرد نیز به ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق و خوی او بستگی دارد. شخصیت‌های ماکیاولی به سازمان وفاداری ندارند و رویکردشان در همه موقعیت‌ها نفع شخصی است. افراد سیاست‌گرا اخلاق‌گرایی کمتر و نیاز بیشتر به کسب قدرت دارند (۲۳) و تنها در پی منافع خویشانند و بدیهی است برای به دست آوردن قدرت و منافع خویش از سبک‌هایی که به مشارکت و تسهیم منافع و توجه به منافع دیگران نیاز دارد سر باز زنند و در نتیجه سبک‌های حل تعارض انتخابی به سوی سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز سوق داده شود.

از آنجا که تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در سازمان است، مدیران باید از شیوه‌های اداره تعارض برای کاهش اثرات منفی آن بر کارکنان و سازمان آگاهی داشته باشند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد سبک‌های مسالمت‌آمیز حل تعارض نتایج مثبت فردی و سازمانی را به وجود می‌آورد، در حالی که سبک‌های غیرمسالمت‌آمیز به افزایش تعارض و نتایج منفی منجر می‌شود (۴۹). مطالعات میدانی و تجربی نشان داده‌اند جمع‌گرایی در مقایسه با فردگرایی تعارض مثبت (تشریک‌مسابی) را افزایش می‌دهد (۵۰).

با توجه به نتایج این پژوهش مدیریت در سازمان می‌تواند با افزایش اعتماد در سازمان، همکاری را ارتقاء دهد و سبک‌های حل تعارض را به سوی سبک‌های مسالمت‌آمیز سوق دهد.

مدیران می‌توانند با افزایش اعتماد سازمانی از طریق افزایش صراحت، صداقت و قابل پیش‌بینی بودن رفتارها (۱۲)، عدالت سازمانی (۵۱، ۵۲)، حمایت سازمانی (۵۳، ۵۴)، گروه‌گرایی (۵۵)، برابری جنسی در محل کار، نوع‌دوستی (۵۶) و اعتمادسازی از طریق توسعه الگوهای ثبات رفتاری، همکاری، ارتباطات مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری و توجه به کارکنان (۵۷، ۵۸) اعتماد درون‌سازمانی را ارتقاء دهند.

چون ماکیاوول‌گری، ارزش‌های اخلاقی و سیاست‌گرایی در افراد متفاوت است؛ مدیران باید توسعه فرهنگ همکاری را که رفتارهای اخلاقی را تقویت و رفتارهای غیراخلاقی را کم‌رنگ می‌کند در کانون توجه سازمان قرار دهند. کارکنانی که بدون بازی سیاسی به نتایج مطلوب دست یافته‌اند را شناسایی و تشویق کنند. همچنین مدیران می‌توانند این‌گونه رفتارهای سیاسی را از طریق سیستم پاداش‌دهی شفاف، توزیع مناسب قدرت در سازمان و ایجاد سیستم مدیریت باز مدیریت کنند.

عمده‌ترین محدودیت این پژوهش استفاده از پرسشنامه برای اندازه‌گیری متغیرهاست. از آنجا که این پرسشنامه از ابزارهای خود گزارش‌دهی است، ممکن است کارکنان بنا به ملاحظات سازمانی یا به دلایل فردی پاسخ‌هایی توأم با سوگیری بدهند. هر چند به‌منظور کاهش این مشکل پرسشنامه‌ها بی‌نام بود، این محدودیت می‌تواند تفسیر نتایج را با احتیاط همراه کند. از دیگر محدودیت‌های پژوهش عدم تفکیک جنسیت در نمونه‌گیری بود؛ زیرا با توجه به متعدد بودن استان‌ها و در نظر گرفتن سهم درصدی برای هر استان، با تفکیک جنسیت، نمونه‌گیری شکلی پیچیده به خود می‌گرفت.

در نتیجه‌گیری کلی براساس یافته‌های پژوهش، افزایش هر یک از دو متغیر اعتماد درون-سازمانی و رفتار سیاسی با کاهش دیگری همراه است. از آنجا که اعتماد درون‌سازمانی نقشی بسیار مهم در سلامت سازمان‌ها دارد و در کارکنان روحیه همکاری و مشارکت به‌وجود می‌آورد، در صورت بروز تعارض نیز در جو حاکی از اعتماد کارکنان می‌توانند با روش‌های مبنی بر همکاری با یکدیگر تعارض و اختلاف پیش‌آمده را بررسی و حل کنند، اما افزایش تمایل به رفتار سیاسی در سازمان و تقویت رفتار کسانی که تنها در پی منافع خویش‌اند زمینه‌ساز تعارض و روش‌های غیرکارکردی حل آن در سازمان خواهد شد؛ بنابراین مدیران باید اقداماتی انجام دهند که اعتماد درون‌سازمانی تقویت شود و رفتار افراد سیاسی کار مدیریت شود تا جو اعتماد در سازمان رو به نزول نگذارد و سرمایه اجتماعی به مفهوم همکاری حتی در موقعیت تعارض در سایه وجود اعتماد در سازمان توسعه یابد.

منابع

1. Rahim M A. Managing conflict in organizations. Westport, CT: Quorum Books; 2001.p. 1-309
2. Sweeney B, Carruthers W L. Conflict resolution: History, philosophy, theory, and educational applications. School Counselor.1996; 5(43):326-44.
3. Rahim M A, Bonoma T V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. Psychological Reports. 1979; 3(44): 1323-44.
4. Rahim M A, Magner N R. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. Journal of Applied Psychology. 1995; 1(80): 122-32
5. Song X M, Xie J, Dyer B. Antecedents and consequences of marketing managers' conflict handling behaviors. Journal of Marketing. 2000; 1(64):50-66.
6. Rozakis L E. The Complete Idiot's Guide to Office Politics. New York, NY: Alpha Books; 1998. P.1-320
7. DuBrin A J. Winning Office Politics. New York: Prentice Hall. 1990; p.1-348
8. عبدالباقی، عبدالمجید. دلوی، محمدرضا. اعتماد کلید ثروت‌های نامرئی. ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر. ۱۳۸۶؛ ۱۸(۱۹۰):۲۹-۲۴
9. Renno T L, Castro H. Assessing the Validity and Reliability of Interpersonal trust measure in cross-national surveys. USAID.University of Brasilia. 2008
10. Rousseau D M, Sitkin S B, Burt R S, Camerer C. Not so different after all: A crossdisciplineview of trust. Academy of Management Review.1998;3(23): 393-404
- 11.Zand D E.Trust and Managerial Problem Solving. Administrative Science Quarterly. 1972; 2(17): 229-39.
۱۲. دانایی فرد، حسن. رجب زاده، علی. حصیری، اسد. ارتقاء اعتماد سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیران. پژوهش نامه مدیریت. ۱۳۸۸؛ ۲(۴):۹۰-۵۹
۱۳. فرهنگ، ابوالقاسم. سیادت، سیدعلی. مولوی، حسین. هویدا، رضا. بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۱۳۸۹؛ ۱(۵۵):۱۱۱-۱۳۰.
14. Bozeman D P, Perrewe P L, Kacmar K M, Hochwarter W A, Brymer R A. An examination of reactions to perceptions of organizational politics .Paper presented at the 1996 Southern Management Association Meetings, New

- Orleans, LA; 1996. P.
15. Cropanzano R, Howes J C, Grandey A A, Toth P. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*. 1997; 2(18) 159–80.
 16. Poon J M. Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics. *Journal of Managerial Behavior*. 2006; 6(21): 518-32.
 17. Vigoda-Gadot E, Talmud I. Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*. 2010; 11(40):2829–61.
 18. Indartono S. Perception of organization politics Effect on performance: mediation effect of trust. *Journal of Management Business*. 2009; 1(2):1-15.
 19. Rozhan O. Organizational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity. *Singapore Management Review*. 2008; 1(30): 43-54.
 ۲۰. رضائیان، علی. مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۹. ص ۷۴
 ۲۱. دفت، ریچارد، ال. تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی؛ ۱۳۷۴. ص ۶۸۸
 ۲۲. جان آر، شرمهون. هانت، جیمز. جی. ازبورن، ریچارد. ان. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعل سبجان‌اللهی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت؛ ۱۳۷۹. ص ۲۲۴
 23. Rayburn J M, Hammond K, Overby J. An empirical study of the indicators of need for power, achievement and affiliation, and the ethical, Machiavellian and political orientation of marketing majors. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2004; 1(8): 122-6.
 24. De Dreu C K W. The vice and virtue of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. 2008; 1(29):5–18.
 25. Peterson R S, Behfar K J. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2003; 1(92):102–12.
 26. Klimoski R J, Karol B L. The impact of trust on creative problem-solving group. *Journal of Applied Psychology*. 1976;5(61):630–3

27. Gilbert J A, Tang T L P. An examination of organizational trust antecedents. *Journal of Public Personnel Management*. 1998; 3(27): 321–38.
28. Zaheer A, McEvily B, Perrone V .Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Journal of Organization Science*.1998; 2(9): 141-59.
29. Fisher R, Ury W. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving Boston*: Houghton- Mifflin Hall; 1981.p.1-90
30. Davidson A J, Gayle M E, Greg H. Trust and Power as Determinants of Conflict Resolution Strategy and Outcome Satisfaction. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*. 2004; 3(10): 275 – 92.
31. Liu X, Magjuka R J, Lee S. An Examination of the Relationship among Structure, Trust, and Conflict Management Styles in Virtual Teams. *International Journal of Society for Performance Improvement*. 2008; 1(21): 77-93.
32. Ka Wai C, Xu H, Peng M N. Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Journal Asia Pacific J Manage*. 2008; 2 (25): 277–95.
33. Cook J D, Wall T D. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 1980; 1(53): 39-52.
34. Upasana Singh, Kailash B L Srivastava. "Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior". *National Academy of Psychology (NAOP) India, Psychological Studies*.2009; 1 (54):65–76.
۳۵. مقیمی، سید محمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ پنجم. تهران: نشر ترمه. ۱۳۸۶. ص ۴۳۲.
36. Dicke A k. Optimism and its effects on romantic Relationship. Dissertation for the Degree doctor of psychology. Texas Teach University. 1997
۳۷. رحمانپور، لقمان. مدیریت سرمایه اجتماعی، رویکردی اثربخش در توسعه منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۱۳۸۲؛ شماره ۱۹.
۳۸. فقیهی، ابوالحسن. فیضی، طاهره. سرمایه اجتماعی: رویکردی نو در سازمان. فصلنامه دانش مدیریت. ۱۳۸۵؛ شماره ۷۲: ص ۴۶-۲۳

39. Hempel P S, Zhang X Z, Tjosvold D. Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*. 2009; 1 (30):41-65.
40. Porter T W, Lilly B S. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*. 1996; 4(7): 361-76.
41. De Dreu C K W, Giebels E, Van de Vliert E. Social motives and trusts in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*. 1998; 3(83): 408-22.
42. Williams M. In whom we trust: Group membership for an affective context for trust development. *Academy of Management Review*. 2001; 3(26): 377-396.
43. Appelbaum S., N. Bartolomucci, E. Beaumier, R. Corrigan, I. Dore, C. Girard, C. Serroni, *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust*. *Journal of Management Decisions*. 2004; .1/2(42): 184-91.
44. Poon J M L. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. 2003; 1(18):138.
45. Valle M, Perrewé P L. Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model", *Journal of Human Relations*. 2000; 3(53): 359-71.
46. Vigoda E. Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2002; 5(23):571.
47. Vigoda-Gadot E. Citizens' Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations. *Journal of public Administration Research and Theory*. 2007; 2(17): 285-306.
48. Vigoda E. Organizational politics, job attitudes and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of vocational behavior*. 2000 ;3(57):326- 47
49. Tjosvold D, Hui C, Yu Z. Conflict management and task reflexivity for team in-role performance and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*. 2003; 2(14): 141-63.
50. Wong A S H, Tjosvold D. Collectivist values for learning in organizational relationships in China: The role of trust and vertical coordination. *Asia Pacific Journal of Management*. 2006; 3 (23): 299-317.

51. Pillai R, Williams E S, Tan J J. Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S, India, Germany and Hong Hong. *International journal of conflict management*. 2001; 4(12): 312-32.
۵۲. اشجع، آرزو، نوری، ابوالقاسم. عریضی، ابوالقاسم. سماواتیان، حسین. رابطه ابعاد عدالت سازمانی با اعتماد به سازمان و سرپرست در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. ۱۳۸۸؛ شماره ۳۹. ص ۱۲-۱
53. Chen ZX, Aryee S, Lee C. Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal Vocat. Behav.* 2005; 3(66): 457-70.
54. Polat S. The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*. . 2010; 14 (4): 3134-38.
55. Chen C C, Chen X P, Meindl J R. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*. 1998; 2(23): 285-304.
۵۶. زارعی‌متین، حسن. طهماسبی، رضا. موسوی، سید محمد مهدی. نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتماد سازی: بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگی گلوب (GLOBE) و اعتماد. فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۱۳۸۸؛ ۴(۱۵). ص ۱۷۶-۱۴۵.
57. Lamsa A, Pucetaite R. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: a European Review*. 2006; 2(15): 130-41.
58. Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., and Werner, E. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior., *Academy of Management Review*. 1998; 3(23): 513-530 Vol23, PP: 513-30

ارجاع مقاله به روش ونگوور

کرمی فرزانه، یوسفی بهرام. ارتباط اعتماد بین فردی و رفتارهای سیاسی با سبک‌های حل تعارض در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۱): ۲۱۸-۱۹۵

