

بررسی تاثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو در سال تحصیلی ۹۶-۹۷

محمد رضاپور^۱، زینال محمودی^۲

^۱ دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت آموزشی (دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی (دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوی)

نویسنده مسئول:

محمد رضاپور

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را تعداد ۲۴۳ نفر از معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تشکیل می دهند که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران تعداد ۱۴۹ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شده اند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد تعارض سازمانی مقیمی و پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی یانگ و موسشولدر که برای تعیین روایی آن از نظرات اساتید صاحب نظر استفاده شده است. برای برآورد پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آلفا برای کل پرسشنامه ۰/۸۵ به دست آمده است. داده های جمع آوری شده از طریق آزمون های رگرسیون خطی ساده و چندگانه با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی موثر می باشد.

واژه های کلیدی : تعارض سازمانی ، اعتماد عاطفی، اعتماد شناختی.

مقدمه

محققان و اندیشمندان مدیریت، امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع رقابتی سازمان هستند و سرمایه انسانی یک سازمان میتواند همه نیازمندی های استراتژیک آن را برآورده سازد. اما سازمانها برای اینکه بتوانند از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند بایستی عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند؛ که یکی از این عوامل تعارض سازمانی است. در واقع، تعارض امری طبیعی در زندگی فردی و اجتماعی و یک پدیده غیرقابل انکار در سازمانهای اجتماعی است که بین افراد مختلف در سطوح طولی و عرضی سازمان بوجود میآید. لذا اگر عده ای معتقد هستند که تعارض موضوعی است که ذهن انسان را بیش از هر چیز دیگری (به جز خدا و عشق) به خود مشغول کرده است گوشه ای از این واقعیت را بیان کرده اند. تعارض پدیده ای است که پیامد و آثار مثبت و منفی آن عملکرد افراد و سازمانها را متأثر می سازد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامت سازمان میگردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج میشود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه به عنوان یکی از مهمترین مهارتهای مدیریت به شمار میآید. توانایی برخورد با تعارض، در موفقیت مدیران و سازمانها نقش ارزنده و مؤثری دارد. اگر تعارض سازنده باشد، موجب بروز افکار نو و خلاق میشود و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم میسازد و در نهایت موجب تحقق اهداف سازمان میشود [1].

مفهوم تعارض

تعارض، در لغت به معنای اختلاف داشتن، متعارض یکدیگر شدن و خلاف یک دیگر آمدن خبر است [2]. در اصطلاح مدیریت، تعاریف متفاوتی از تعارض وجود دارد. دسته ای از این تعاریف به بعد فردی توجه دارند و تعارض را حالت روانی درون یک فرد می دانند. دسته ای دیگر، تعاریفی هستند که به بعد اجتماعی توجه دارند و آن را حالت و رفتاری می دانند که میان دو یا چند فرد یا گروه اتفاق می افتد. بنابراین، در تعریف جامع می توان گفت؛ تعارض، فراگردی است که در آن، تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاش های شاخص ب از طریق نوعی مانع تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدف ها یا افزایش منافعش منجر می شود [3]. تعارض امری طبیعی است که در طول تاریخ با زندگی انسان همزاد بوده است. سوء تفاهم ها، بدبینی ها، حسادت ها، خودخواهی ها، عقده های روانی، کمبود منابع، ازدیاد جمعیت، خودکامگی های مدیریتی و حکومتی و بسیاری از مسائل دیگر، می توانند از عوارض تعارضی و یا بوجود آورنده آن باشند [4]. در بسیاری از سازمانها تعارض به صورت یک مساله جدی وجود دارد. این پدیده در همه جا دارای چنان قدرتی نیست که موجب انحلال شرکت گردد، ولی بی شک بر عملکرد سازمان و کارایی کارکنان اثرگذار است، یا شرایطی پدید می آورد که سازمان نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد. هر تعارضی بد نیست و این پدیده مثال سکه دو رو دارد، روی مثبت و روی منفی. بطور کلی تعارض، هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، زمانی که موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت شود، یا مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنش های درون گروهی گردد و بتواند جو و محیط داوری و پدیده تحول را تقویت نماید می تواند سازنده باشد.

با توجه به مطالعه ادبیات، نمی توان یک تعریف دقیق و قطعی از تعارض ارائه نمود، چون تعارض در سطوح و محیط های مختلف ظاهر می شود و شکل پیدایش آن نیز متفاوت است [5]. تعارض از جنگ بین، کشورها، رقابت و اعتصابات گرفته تا خشم و نفرت عادی بین افراد جامعه است که باعث پیدایش تعارض های مختلفی در اجتماعات بشری می شود [6]، ولی در این تحقیق تعارضاتی که در سازمانها پیدا میشود مورد بررسی قرار می گیرد. بنابراین تعارض بخشی از زندگی سازمانی و امری اجتناب ناپذیر است که مدیران باید در مورد چگونگی برخورد با آن حساس بوده و بدانند چگونه برای حل آن اقدام کنند [7].

عواملی که موجب بروز تعارض در سازمان ها می شوند، به دو گروه فردی و سازمانی تقسیم می گردند. عوامل فردی از تفاوت های فردی ناشی می شوند برخی از این تفاوت ها عبارت اند از:

- تفاوت های ادراکی: در هر سازمان، ممکن است افراد در درک موضوعات مختلف، مانند مسائل سازمان، سلسله مراتب اداری و سازمانی، انگیزه ها و نیازها، شخصیت افراد، محیط، روش ارتباط، مفهوم اختیار و مسئولیت، دستورها، نگرش ها، با یکدیگر اختلاف داشته باشند [8].
- ارزش ها و اصول اخلاقی: تفاوت در ارزش ها و اصول اخلاقی می تواند منشأ عدم توافق ها باشد. بیشتر افراد، مجموعه ای از ارزشها و اصول اخلاقی برای خود دارند. برخی از افراد، تمایل شدید به پذیرش دیگران دارند و با اصول اخلاقی آنان کنار می آیند؛ اما بعضی دیگر از افراد، دیگران را نمیپذیرند و به شدت به اصول خود پایبند می باشند. وقتی تعارضات، مبتنی بر ارزش ها و اصول اخلاقی باشد، به دلیل ماهیت شخصی اختلافات، عدم توافق شدیدی پیش می آید.
- تفاوت در مهارت ها و توانایی ها: نیروی کار، از افراد با سطوح مختلفی از مهارت ها و توانایی ها تشکیل شده است که می تواند زمینه تعارض در سازمان باشد؛ به ویژه هنگامی که مشاغل به هم وابسته باشند.

- شخصیت های متفاوت: افراد در ورود به سازمان ویژگی های شخصیتی خود را نیز با خود می آورند. با توجه به امکان ترکیب ویژگی های افراد، تعارض شخصیتی اجتناب ناپذیر خواهد بود. همچنین موانع ارتباطی، احساسات و تفاوت های فرهنگی، از دیگر عوامل فردی بروز تعارض در سازمان هستند [9].

عوامل سازمانی موثر بر بروز تعارض از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی کار سرچشمه می گیرند و برخی از آنها عبارت اند از:

- تخصص گرایی: وقتی مشاغل، بسیار تخصصی شوند، کارکنان در کارهای معینی دارای مهارت می شوند و از کار دیگران آگاهی ناچیزی می یابند. در نتیجه، فقط بر انجام کار خود تأکید می کنند. این امر می تواند زمینه بروز تعارض را فراهم کند [10].
- منابع مشترک و کمیابی: هر گاه چند فرد یا واحد، در منابع سهیم باشند، امکان بالقوه برای بروز تعارض وجود دارد. این امکان بالقوه، هنگام کمیابی منابع مشترک، به فعلیت می رسد.
- اهداف متفاوت: اهداف کلی یک سازمان، به صورت اهداف عملیاتی در می آیند و هر دایره ای اقدام به تأمین بخشی از آنها می کند ممکن است این اهداف با هم ناسازگار باشند و موجب بروز تعارض شوند.
- سلسله مراتب اختیارات: ماهیت رابطه سنتی رئیس و مرئوس، سلسله مراتبی است. برای بیشتر کارکنان، این رابطه قابل قبول نیست؛ زیرا دوست ندارند دیگری به آنان بگوید که چه کار انجام دهند.
- وابستگی کاری: از جمله عوامل بروز تعارض در سازمان، وابستگی کاری است. وابستگی کاری وقتی اتفاق می افتد که دو یا چند گروه سازمانی، باید برای انجام وظایف خود، به یکدیگر وابسته باشند.
- تفاوت زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل: در برخی از سازمان ها تفاوت زیادی بین وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و دیگر مشاغل وجود دارد. این امر موجب رنجش کارکنان و ایجاد تعارض در سازمان می شود.
- ابهام در مسئولیت و پاسخگویی: اگر در سازمان روشن نباشد چه کسی مسئول انجام یک فعالیت معین است، هنگامی که کاری انجام نگیرد یا به درستی صورت نپذیرد، ممکن است به تهمت زنی به یکدیگر و تعارض بینجامد.
- تنوع نیروی کار و عدم تجانس اعضاء: در سازمانی که نیروی کار آن متنوع است، زمینه بسیاری از انواع تعارض وجود دارد؛ زیرا حجم زیادی از تعارضات، از تفاوت های فردی میان کارکنان نشأت می گیرد [11].

اعتماد سازمانی

در عصری که روابط بین افراد، گروه ها و سازمان ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان ها به منظور مدیریت کارآمد و اثربخش پویایی های محیطی است که رشد و حیات آنها را تضمین می نماید. در واقع، با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد و تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان دارای اهمیت زیادی می باشد [12]. در مطالعه ادبیات یکی از مهمترین عواملی که باعث کاهش تعارض در سازمان ها شناخته شده اعتماد درون سازمانی است. در واقع، اعتماد درون سازمانی از طریق کنش مبتنی بر آگاهی و شناخت متقابل افراد حاصل می شود و محصول تلاش پایان ناپذیری است که برای نهادینه کردن ارزش هایی که در ایجاد و احیاء روابط پایدار و منفعتی که به صورت مشترک می باشد، صورت می گیرد و اگر درست اداره شود بر کاهش تعارض سازمانی موثر خواهد شد. گروتارت نشان داد که اعتماد درون سازمانی از طریق نهادها، روابط، گرایش ها، ارزش ها و هنجارها که در رفتارها و تعاملات بین افراد حاکم است باعث کاهش تعارض سازمانی بین فردی می شود [13]. مفهوم اعتماد به تمایل یک فرد به قرار دادن خود در موقعیتی بالقوه آسیب پذیر در برابر فردی دیگر اشاره دارد و به باور پژوهشگران، اعتماد حداقل دو مؤلفه مختلف را در بر میگیرد که شامل مؤلفه عاطفی و مؤلفه شناختی است. هر دو مؤلفه عاطفی (احساسی) و شناختی (منطقی) زمینه های جداگانه ای از مطالعات را شامل میشوند [14]. اعتماد عاطفی در نتیجه ویژگیهای شخصیتی و ارتباط های حسی ایجاد میگردد و اعتماد شناختی بر پایه ارتباطات ملموسی مانند داشتن زمینه و تجربیات مشترکی است که عدم قطعیتها را در روابط از میان بر می دارند (همان منبع). بنیس و نانوس (۱۹۸۵) اعتماد را به عنوان یکی از مباحث مهم مدیریتی مطرح کردند. آنها معتقدند اعتماد جزء اصلی همه سازمانها است و عامل تسهیلگری است که موجب بقای سازمان می شود و دارای دو جزء عاطفی و شناختی است همچنین مطرح کرده اند که اعتماد عاطفی و شناختی، چه در سطح مدیریت کلان و چه در سطح کارکنان، میتواند شناخت جدیدی از سازمان ها ایجاد کند و به مدیران در هدایت بهتر سازمان یاری رساند [15].

در تحقیقات مختلف برای سازه اعتماد ابعاد مختلفی تعریف شده است که از آن جمله می توان به اعتماد سه بعدی برومبلی و کومینگر (۱۹۹۶)، اعتماد چهار بعدی میشر (۱۹۹۶) و اعتماد پنج بعدی توماس و اسپیندلر (۱۹۹۳) و در نهایت اعتماد ده بعدی باتلر (۱۹۹۱) اشاره کرد [16]. به اعتقاد رابینز ارکان کلیدی مفهوم اعتماد عبارتند از:

- صداقت: صداقت که به معنی همان درستکاری می باشد و در ارزیابی قابلیت اعتماد دیگران، صداقت مهمترین عامل است؛
- صلاحیت: صلاحیت که تمام دانش و مهارت های فنی و میان فردی را در بر می گیرد؛

- ثبات: ثبات که به قابلیت اعتمادپذیری، قابلیت پیش بینی شونده و قضاوت خوب در اداره کارها بر می گردد؛
- وفاداری: وفاداری که به معنی تمایل برای حمایت و تامین منابع دیگران است؛
- صراحت: صراحت یعنی اعتماد به کسی که تمام حقیقت را بازگو می کند[3].
- از دیدگاه لویز و ویگرت (۱۹۸۵) و مک آلیستر (۱۹۹۵) ، اعتماد به دو دسته شامل اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی طبقه بندی شده است .در روابط بین فردی، ساختار اعتماد بسته به اینکه ریشه در عقلانیت یا احساس دارد، میتواند متفاوت باشد. این تفاوت میتواند چگونگی و نتایج روابط بین دو طرف رابطه را تغییر دهد[17]. اعتماد شناختی شامل نوعی از اعتماد است که در آن افراد به دنبال دلیل منطقی برای اعتماد به دیگری هستند .اعتماد شناختی اساس منطقی و عقلانی دارد و به این معناست که افراد نسبت به یکدیگر، در چه زمینه ای و تحت چه شرایطی اعتماد میکنند. آنها این انتخاب را براساس دلایل قانع کننده و مدارک مستند از قابل اعتماد بودن دیگران بنا میکنند[18]. میزان شناخت مورد نیاز برای اعتماد، جایی بین شناخت کامل و جهل کامل است .از آن جایی که شناخت کامل نیاز به اعتماد ندارد و جهل کامل نیز اساس منطقی برای اعتماد وجود ندارد، بنابراین شناخت موجود و مدارک مستند اساس تصمیمهای مربوط به اعتماد را اعتماد شناختی اعتمادی است که بر پایه مدارکی مستند تشکیل میدهند. مک آلیستر بر این باور است که مبتنی بر قابلیت اعتمادی دیگری نظیر توانایی، مسئولیت پذیری و شایستگی وی بنا شده است[19].
- اعتماد عاطفی عبارت از نوعی ارتباط هیجانی با شخصی و یا شیء است که از درک احساسات و انگیزه ها به منشاء احساسی دارد . اعتماد در روابط دو طرفه شکل میگیرد و وجود میآید، اعتماد عاطفی شامل روابط محبت آمیز میان افراد می شود [20]. جانسون و همکارانش (۱۹۶۰) معتقدند که اعتماد عاطفی براساس سطح توجه و علاقه به دیگری بنا شده است [21]. ساختارهای شناختی و عاطفی اعتماد میتوانند با یکدیگر مرتبط باشند .ممکن است یک رابطه از اعتماد شناختی آغاز شود، اما از طریق تجربه به اعتماد عاطفی تبدیل شود .در روابط نزدیک میان افراد، اعتماد عاطفی بر پایه اعتماد شناختی بنا می شود در واقع برای شکل گیری اعتماد عاطفی، ایجاد اعتماد شناختی ضروری است .در مجموع، اعتماد شناختی در زمان آغاز یک رابطه مهمتر است و زمانی که روابط محکمتر میشود، اعتماد عاطفی اهمیت بیشتری پیدا میکند [22].
- اعتماد مبتنی بر شناخت از یک پایه منطقی برای اعتماد به شخص دیگر منتج میگردد. شاخصهای اعتماد مبتنی بر شناخت به صورت زیر بیان می گردد : بیشتر افراد به هم اطمینان و ارادت دارند، شغل فرد مقابل، به رفتار حرفهای و تخصص نزدیک است. اعضاء به صلاحیت و آمادگی فرد مقابل تردید دارند، افراد میتوانند در فعالیتهای جاری به هم اطمینان کنند، کارهای مرتبطی که اعضاء انجام میدهند، باعث قابل اعتمادتر شدنشان می شود[23]. در مورد اعتماد مبتنی بر احساس نیز همین طور است .اعتماد مبتنی بر احساس حمایتی برای مدیران و جستجوی فعالانه برای فرصتهای موجود در مواجه با نیازهای کاری میباشد [21].
- اعتمادسازی موضوع مهمی است که باید در سازمان ها مورد توجه قرار گیرد در این زمینه کارشناسان علم مدیریت پنج روش برای اعتمادسازی در میان کارکنان سازمان ها پیشنهاد می کنند:
- پابندی به صداقت :صداقت پایه و اساس اعتمادسازی در هر سازمان است .از همین رو، صداقت باید از رده بالای هر سازمان شروع و تا رده های پایین ادامه یابد .گر چه صداقت بدین معنی است که در هر شرایطی باید حقیقت را بیان نمود و به وعده خود پایبند بود، لیکن این واقعیت را باید در نظر داشت که مطرح نمودن حقایق و پابندی به قرارها پدیده ای است که در چارچوب منافع مشروع و قانونی هر سازمان تعریف می شود .به همین علت ندادن اطلاعات در برخی شرایط نباید عدم پابندی به صداقت تلقی گردد .بنابراین با وجود دشوار بودن، فراگیر نمودن رفتار صادقانه در یک سازمان نتیجه این فرآیند برای موفقیت هر سازمان حیاتی است.
- مبادله دیدگاه ها و ارزش ها در سازمان: مبادله دیدگاه های سازمانی، مدیریت را قادر می سازد تا اهداف سازمان را بهتر تعیین و با اتخاذ تاکتیک های مناسب بتواند امکانات نیل به آنها را فراهم نماید.
- رعایت عدالت در بین کارکنان: وقتی کلیه کارکنان اعم از کارمندان جدید الاستخدام، موقت و پاره وقت احساس کنند به عنوان عضوی از گروه های کاری برای سازمان اهمیت دارند در آن حالت روحیه اعتماد در بین آنان به وجود می آید .اعتمادسازی در سازمان با گوشه گیری مدیریت و دوری از کارکنان به دست نمی آید، بلکه از طریق تماس و ملاقات مدیریت با آنها شکل می گیرد .افزون بر این مدیران باید از نظرات و دیدگاه های کارکنان خود آگاهی یابند و برای پیشنهادها و انتقادهای آنها جهت پیشبرد اهداف سازمان اهمیت و اعتبار قائل شوند.
- مدیر تاثیرگذار باید نام کارکنان، وضعیت خانوادگی و دشواری های آنها را بداند و با همه کارکنان رفتاری محترمانه داشته باشد.
- اولویت اهداف مشترک بر اهداف فردی: وقتی کارکنان یک سازمان احساس کنند از طریق فعالیت گروهی و همکاری با یکدیگر می توانند به دیدگاه مشترک برسند، در آنها اعتماد پدید می آید.
- منافع کل سازمان را بر منافع فردی ترجیح دادن :همه ما به نوعی در برخورد با معضلات می دانیم در هر شرایطی تقریباً کدام راهکار درست است .اگر از این شیوه تفکر در سازمان نیز پیروی کنیم و مصالح فردی را در رویارویی با مسائل عمومی سازمان نادیده بگیریم، بی تردید به عنوان شخصی که منافع کل سازمان را بر مصلحت شخصی ترجیح می دهد، شناخته شده و مورد احترام اطرافیان قرار گرفته و در

غایت بستری مناسب برای اعتمادسازی بیشتر در سازمان فراهم می شود. افزون بر شناخت راهکارهای اعتمادسازی در یک سازمان باید به برخی از خصوصیات و رفتارها که سبب بی اعتمادی در کارکنان یک سازمان می شوند نیز توجه نمود [24].

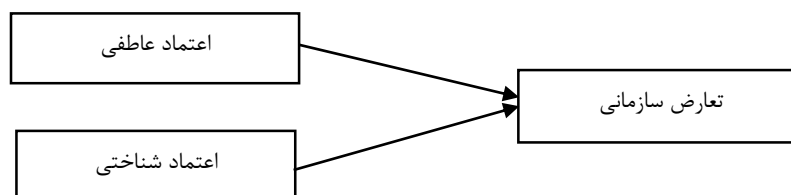
با بررسی مدارس ابتدایی شهرستان ماکو و ارتباط نزدیک با مدیران و معلمان بعضی از مدارس و آشنایی نسبی با مسائل و مشکلات آنها مشاهده میشود که در سازمان های مذکور زمینه های حل تعارض سازمانی فراهم نمی باشد و اعتماد نسبت به سازمان در میان معلمان رو به کاهش است و وحدت و همدلی وجود ندارد. در واقع، در حالات کلی، ارتباطات انسانی در میان معلمان مدارس مذکور دچار کاستی های زیادی است که باعث افزایش تعارض سازمانی و هدر رفت سرمایه های سازمانی می شود لذا محقق این موضوع را به عنوان دغدغه طرح این مساله در نظر گرفته و به دنبال جواب این سوال است که اعتماد عاطفی و شناختی تا چه حدی بر کاهش تعارض سازمانی در مدارس ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است؟ با این وجود، مدیران با توجه به مسئولیت حرفه ای خود در سازمان و برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده موظف به شناخت علل تعارض و یافتن شیوه های مناسب برای برخورد با آن هستند تا تعارض های موجود سبب اختلال در روابط کاری و کاهش رضایت کارکنان نگردد. در نتیجه عدم رضایت، کارایی سازمان به طور چشمگیری کاهش خواهد یافت. به منظور استفاده بهینه از تعارض، فراگیری مدیریت تعارض و حال ماهرانه آن مبتنی بر روش مواجهه مستقیم، مذاکره اصولی و حل مسأله برای مدیران ضرورت اساسی دارد.

پیشینه تحقیق

شاهی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه اعتماد سازمانی با سبک مدیریت تعارض کارکنان مطالعه موردی دانشگاه شهید چمران اهواز" به این نتیجه رسیدند که اعتماد سازمانی با سبک مدیریت تعارض عدم مقابله و کنترل رابطه منفی و معناداری دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی با سبک مدیریت تعارض راه حل گرایی، رابطه مثبت و معناداری دارد [25]. دعایی و سمیراپور (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسطه ای تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان شهر مشهد) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی رابطه مستقیم دارد و سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی و سرمایه اجتماعی بالایی هستند کمتر دچار تعارضات سازمانی می شوند [26]. فرحبد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقاء اعتماد" به این نتیجه رسیدند که بین تعارض وظیفه ای و اعتماد همبستگی وجود ندارد اما بین تعارض رابطه ای، فرایندی و ویژگی های تعارض (شدت و مدت) با اعتماد همبستگی وجود دارد. همچنین گشودگی ارتباط و مدت تعارض بر رابطه ی تعارض و اعتماد تاثیر مثبت می گذارد. اما شدت تعارض با تاثیر منفی بر رابطه تعارض و اعتماد باعث کاهش اعتماد می شود [27]. امیری و همکاران (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی با کاهش تعارض غیر کارکردی به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه اجتماعی و کاهش تعارض غیر کارکردی کارکنان تامین اجتماعی استان سیستان و بلوچستان رابطه وجود دارد. به طوری که با افزایش سرمایه اجتماعی تعارض غیر کارکردی کاهش پیدا می کند و نشان از وجود رابطه معکوس بین این دو متغیر دارد [28]. افشار و همکاران (۱۳۹۰) بررسی به کارگیری سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی را انجام دادند. هدف اصلی آنها در این پژوهش شناسایی تفاوت در به کارگیری سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی و بررسی این تفاوت بر پایه متغیرهای جمعیت شناختی آنها (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) بود. یافته های این پژوهش نشان داد که ترجیح مدیران کتابخانه های دانشگاهی برای مدیریت تعارض، سبک همکاری است، سبک های اجبار و سازش و سپس سبک های گذشت و اجتناب ترجیح بعدی مدیران را تشکیل می دادند [29]. نکویی مقدم و پیرمرادی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن در بیمارستان های آموزشی شهر کرمان به این نتیجه رسیدند که وجود تعارض در سازمان باعث کاهش خلاقیت افراد می شود [30]. درگاهی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط" به این نتیجه رسیدند که تعارض برای سازمان ها نامطلوب بوده و سازمان ها باید آن را حل کنند و بیشتر راهبردهای به کار رفته در حل تعارض، روش همکاری و تشریک مساعی مبتنی بر اعتماد است. توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت سازمان تاثیرگذار می باشد [31].

پورکاو و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "سبک های مدیریت تعارض و ارتباطش با شخصیت مدیران" به این نتیجه رسید که مدیریت تعارض دارای سبک های متفاوتی است که متناسب با شخصیت افراد تحت تاثیر قرار می گیرد [32]. کستینگ و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود به بررسی تعارض سازمانی در سازمان های دولتی پرداختند و نتایج تحقیق آنها نشان داد چهار نوع تعارض در سازمان ها وجود دارد تعارض در نقش، تعارض در رفتارهای هنجارمند، تعارض در کسب منابع و تعارض در هویت کسب شده از جمله مواردی است که آنها به آن پرداختند [33]. به نظر پاکستون (۲۰۰۷) سرمایه اجتماعی دو مولفه پیوستگی های عینی بین افراد بعنوان شبکه عینی که افراد را در یک فضای اجتماعی به یکدیگر پیوند می دهد و نوعی پیوند ذهنی که موجب شکل گیری روابط مبتنی بر اعتماد متقابل و روابط عاطفی مثبت اعضای جامعه نسبت به یکدیگر می شود را شامل می گردد و آن نوعی انرژی بالقوه و تسهیل کننده کنش است که می تواند در

سطوح مختلف ساختار اجتماعی، سطوح خرد، میانی و کلان مورد استفاده قرار گیرد و چون برای تسهیل کنش بین افراد و افزایش اعتماد موثر است باعث کاهش تعارض بین فردی در سازمان ها می شود [34]. وین و همکاران (۲۰۰۷) با استفاده از اطلاعات مقدماتی روابط بین پنج عامل بزرگ شخصیت (برون گرایی، سازگاری، وظیفه شناسی، روان و تجربه گرایی) و تعارض بین نقش های کاری را به دست آوردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد برون گرایی با تعارض رابطه بیشتری نسبت به بقیه مولفه ها دارد. وظیفه شناسی نیاز ضعیف ترین رابطه را با تعارض دارد [35]. آریی و همکاران (۲۰۰۵) در یک مطالعه به این نتیجه رسیدند که وجود تعارض و احساس خستگی مفرط در محیط کار سبب کاهش رضایت شغلی، تعهد و اعتماد بین فردی در سازمان می شود در حالی که احساس خستگی به تنهایی تاثیر زیادی بر فشارهای ترک محل کار کارمند می گذارد [36]. ادلر و کروون (۲۰۰۲) در پژوهش خود با عنوان سرمایه اجتماعی: دیدگاه های جدید برای این مفهوم، نشان دادند که میان سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، مبتنی بر پژوهش آنها، سرمایه اجتماعی با ایجاد پیوندهای شبکه ای قوی باعث تسهیل در اعتماد سازمانی می شود و این عوامل در گسترش تعاملات موثر افراد تاثیرگذار است که در کاهش تعارض بین افراد موثر است [37].



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش (منبع: محقق ساخته)

روش پژوهش

در این پژوهش جامعه آماری شامل معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷ می باشد، که شامل ۲۴۳ نفر (۵۷ نفر زن و ۱۸۶ نفر مرد) می باشند. نمونه آماری مبتنی بر فرمول کوکران به دست آمده است. با توجه به فرمول کوکران و تعداد جامعه آماری، تعداد نمونه آماری برابر با ۱۴۹ نفر می باشد. اما ۱۷۰ پرسشنامه بین افراد جامعه پخش و بعد از جمع آوری ۱۵۰ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین روش نمونه گیری در این پژوهش به صورت تصادفی طبقه ای نسبی مبتنی بر جنسیت می باشد. ابزار تحقیق که در این بررسی مورد استفاده قرار گرفته، پرسشنامه ساختار بندی شده است که سوالات پرسشنامه مطرح شده که دارای ۳۷ سوال است که به منظور جمع آوری اطلاعات درباره ۳ متغیر اعتماد عاطفی، اعتماد شناختی و تعارض سازمانی در نظر گرفته شده است. لازم به توضیح است مقیاس سنجش پنج گزینه ای لیکرت است. پایایی سوالات پرسشنامه نیز بر اساس تکنیک آلفای کرونباخ در بین ۳۰ نفر از افراد جامعه محاسبه شد که مقدار پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۵ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از اجرای پرسشنامه ها، از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. از روش های آمار استنباطی از جمله آزمون کلموگرووف - اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن توزیع داده ها و آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه استفاده شده است تا ارتباط خطی بین متغیرها پیدا شود.

فرضیه های پژوهش

- فرضیه اصلی:** اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است.
- فرضیه های فرعی:** اعتماد عاطفی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است.
- اعتماد شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است.

تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش

مشخصه های آماری مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱) توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سوال	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
اعتماد عاطفی	۱۰	۴/۰۶	۰/۵۸	-۰/۶۸۰	۰/۳۸۲
اعتماد شناختی	۱۰	۴/۱۳	۰/۶۵	-۰/۸۷۶	۰/۶۰۶
تعارض سازمانی	۱۷	۲/۹۹	۰/۵۶	-۰/۲۸۳	۰/۲۶۵

نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرونوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲) نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرونوف

ردیف	متغیر	تعداد سوال	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره	سطح معنی داری
۱	اعتماد عاطفی	۱۰	۴/۰۶	۰/۵۸	۱/۱۲	۰/۲۸۶
۲	اعتماد شناختی	۱۰	۴/۱۳	۰/۶۵	۱/۳۴	۰/۱۵۷
۳	تعارض سازمانی	۱۷	۲/۹۹	۰/۵۶	۱/۵۴	۰/۰۹۲

چنانچه در جدول شماره (۲) قابل مشاهده است داده ها از توزیع نرمال پیروی می کند. حال می توان از آزمون های پارامتریک از جمله آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه جهت تحلیل فرضیه ها استفاده کرد.

آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه فرعی اول: اعتماد عاطفی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است.

با توجه به اینکه توزیع داده ها نرمال است و محقق از طریق شاخص های جداگانه متغیرها را سنجیده لذا جهت تعیین تاثیر اعتماد عاطفی بر کاهش تعارض سازمانی از روش های پارامتریک و مشخصا از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده کرده است که نتایج آزمون نشان داد معادله رگرسیون به صورت معادله زیر می باشد.

$$y = 0.170 - 0.728x$$

جدول شماره (۳) سنجش تاثیر اعتماد عاطفی بر کاهش تعارض سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مقادیر t	سطح معناداری آماره t	مقدار F	سطح معناداری آماره F
-۰/۷۲۶	۰/۵۳	۳/۴۵۶	۰/۰۰۰	۱۸/۲۶۵	۰/۰۰۰
		۳/۷۴۸	۰/۰۰۰		

نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. مبتنی بر روش رگرسیون خطی شدت تاثیر اعتماد عاطفی بر کاهش تعارض سازمانی برابر با -۰/۷۲۸ به دست آمد و نیز ضریب تعیین برابر با ۰/۵۳ محاسبه گردید که نشان می دهد با ثابت بودن بقیه عوامل ۵۳ درصد از تغییرات تعارض سازمانی مربوط به اعتماد عاطفی می باشد.

فرضیه فرعی دوم: اعتماد شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است.

با توجه به اینکه توزیع داده ها نرمال است و محقق از طریق شاخص های جداگانه متغیرها را سنجیده لذا جهت تعیین تاثیر اعتماد شناختی بر کاهش تعارض سازمانی از روش های پارامتریک و مشخصا از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده کرده است که نتایج آزمون نشان داد معادله رگرسیون به صورت معادله زیر می باشد.

$$y = ۱/۰۵ - ۰x/۵۸۸$$

جدول شماره (۴) سنجش تاثیر اعتماد شناختی بر کاهش تعارض سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مقادیر t	سطح معناداری آماره t	مقدار F	سطح معناداری آماره F
-۰/۵۷۴	۰/۳۳	۴/۵۲۸	۰/۰۰۰	۱۴/۵۹۲	۰/۰۰۰
		۲/۰۶۴	۰/۰۰۲		

نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. مبتنی بر روش رگرسیون خطی، شدت تاثیر اعتماد شناختی بر کاهش تعارض سازمانی برابر با ۰/۵۸۸- به دست آمد و نیز ضریب تعیین برابر با ۰/۳۳ محاسبه گردید که نشان می دهد با ثابت بودن بقیه عوامل ۳۳ درصد از تغییرات تعارض سازمانی مربوط به اعتماد شناختی می باشد.

فرضیه اصلی: اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی بین معلمان دوره ابتدایی شهرستان ماکو تاثیرگذار است. با توجه به اینکه توزیع داده ها نرمال است و محقق از طریق شاخص های جداگانه متغیرها را سنجیده لذا جهت تعیین تاثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی از روش های پارامتریک و مشخصا از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده کرده است که نتایج آزمون نشان داد معادله رگرسیون به صورت معادله زیر می باشد.

$$y = ۰/۸۸ - ۰x_1/۰x_2 - ۳۴۱/۶۵۷$$

جدول شماره (۵) سنجش تاثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	مقادیر t	سطح معناداری آماره t	مقدار F	سطح معناداری آماره F
-۰/۴۹	۰/۲۴	۵/۲۸	۰/۰۰۰	۱۰/۷۲	۰/۰۰۰
		۶/۴۷	۰/۰۰۰		
		۲/۵۹	۰/۰۰۰		

نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. مبتنی بر روش رگرسیون چندگانه، شدت تاثیر اعتماد عاطفی و شناختی بر کاهش تعارض سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۶۵۸- و ۰/۳۴۱- است و نیز ضریب تعیین برابر با ۲۴ محاسبه گردید که نشان می دهد با ثابت بودن بقیه عوامل ۲۴ درصد از تغییرات تعارض سازمانی مربوط به اعتماد سازمانی (عاطفی و شناختی) می باشد.

بحث و نتیجه گیری

در تفسیر نتیجه به دست آمده از فرضیه اول قابل توجه است که اگر معلمان با همدیگر رابطه کاری خوبی داشته و آزادانه احساسات و نظرات را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، در مشکلات کاری در کنار هم بوده و به همدیگر کمک کنند، صادقانه با هم برخورد نموده و به نیازها و علایق دیگر معلمان توجه نمایند باعث می شود در بین آنها اعتماد عاطفی شکل گیرد که در کاهش تعارض و تنش در بین معلمان موثر است. در این زمینه به مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان ماکو پیشنهاد می شود برای افزایش اعتماد عاطفی در بین معلمان با برگزاری کلاسهای ضمن خدمت به فرهنگ سازی توجه نمایند زیرا ارتقاء فرهنگ سازمانی مدارس باعث تقویت اعتماد عاطفی بین معلمان خواهد شد که در کاهش تعارض سازمانی موثر می باشد.

همچنین مدیران با برپایی جلسات هم اندیشی اهمیت اولویت اهداف مشترک بر اهداف فردی را به کارکنان خویش تفهیم نمایند زیرا وقتی کارکنان یک سازمان احساس کنند از طریق فعالیت گروهی و همکاری با یکدیگر می توانند به دیدگاه مشترک برسند، در آنها اعتماد پدید می آید.

در تفسیر نتیجه به دست آمده از فرضیه دوم قابل توجه است که اگر معلمان همکاران مدرسه ی خود را به نحوی عالی بشناسند و به آنها اعتماد کنند، وظایف شغلی به صورت شفاف برای همه مشخص باشد، افراد به صورت متعهدانه به شغل خود توجه کنند، مدیران تلاش کنند در برنامه ها و رفتارهای خود عدالت را رعایت نمایند و نیز به هم اعتماد کنند و از تجارب همدیگر بهره بگیرند باعث میشود اعتماد شناختی در سازمان ارتقاء یابد که در نتیجه آن تعارض کاهش خواهد یافت. در همین زمینه پیشنهاد می شود کارکنان با شرکت در همایش های مرتبط با موضوع منافع کل سازمان را بر منافع فردی ترجیح دهند زیرا ترجیح دادن منافع جمعی بر منافع گروه یا تعداد خاص باعث جلب اعتماد افراد و کاهش تعارض بین آنها می شود. همچنین پیشنهاد می شود مدیران کارها را به طور منصفانه بین افراد تقسیم کنند و با تمامی افراد بر اساس احترام و وقار رفتار کنند. با توجه به اینکه صداقت پایه و اساس اعتمادسازی در هر سازمان است و صداقت باید از رده بالای هر سازمان شروع و تا رده های پایین ادامه یابد؛ از همین رو، پیشنهاد می شود مدیران صداقت را مبنای تصمیم گیری خود قرار دهند.

در تفسیر نتیجه به دست آمده از فرضیه سوم قابل توجه است که اگر معلمان در مدرسه مشارکت قابل ملاحظه ای در روابط کاری خود با همکاران ایجاد کنند، به گفته های خود در تعامل با دیگران اعمال کنند، تا حد ممکن صادقانه با هم برخورد کنند، به معلمانی که در انجام وظایف شان مرتبط به هم هستند، اعتماد کنند و نیز دیدگاه های خود را برای دیگران افشاء کنند و از دیگران بازخورد بگیرند باعث می شود اعتماد عاطفی و شناختی در سازمان افزایش یابد که بر کاهش تعارض و تنش بین افراد موثر است. با توجه به اینکه اعتماد بر پایه قابلیت پیش بینی رفتار فرد از گذشته شکل میگیرد و بر سابقه قبلی ارتباط مدیران با معلمان استوار است لذا به مدیران پیشنهاد می شود مدیران به رفتار خود با معلمان توجه نمایند تا ذهنیت منفی در آنها ایجاد نگردد.

در مقایسه نتیجه این تحقیق با پیشینه موجود قابل توجه است که نتیجه این پژوهش با نتایج تحقیقات پاکستون (۲۰۰۷) ، آرین و همکاران (۲۰۰۵) ، ادلر و کروون (۲۰۰۲) ، شاهی و همکاران (۱۳۹۲) ، فرحبد و همکاران (۱۳۸۷) و درگاهی و همکاران (۱۳۸۷) همسو می باشد.

منابع

- [۱] شکری، خسرو؛ مرادی، سیروس و قاسم حسن زاده (۱۳۸۶)، بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و تعارضات سازمانی، دومین همایش مدیریت سرمایه های انسانی با رویکرد کاربردی.
- [۲] دهخدا، علی اکبر (۱۳۳۷)، لغتنامه دهخدا، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- [۳] رابینز، استیفن. پی (۱۹۹۸)، مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان: پارسائیان، علی و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد دوم، چاپ سوم.
- [4] Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, Vol: 28, PP: 238- 252 .
- [5] Ayoko, B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management*, Vol:2 , PP: 105-124.
- [۶] سلطانی، ایرج و عباس روحانی (۱۳۸۱)، مدیریت بر تفاوت های فردی کارکنان، نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی مدیریت ، شماره ۶۷-۶۸، صص ۶-۱۲.
- [7] Tatum, B. C., & Eberlin, R. J. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style. *Journal of Business Strategy Series*, Vol. 9, pp: 297-305.
- [۸] مشبکی، اصغر (۱۳۸۷)، سیمای سازمان: مروری بر اثر ارزشمند گارت مورگان درباره سازمان و استعاره آن، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- [9] Nelson, D., & Quick, J. C. (1998). *Organizational behavior*, New York: West Publishing Company, second edition.
- [۱۰] رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و مذاکره ، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: انتشارات سمت.
- [11] Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwarda, D. J. (1998). *Organizational behavior and analysis*, Addison-Wesley, New York.
- [۱۲] حسینی، محمد علی و عظیم زاده الهه (۱۳۹۲) همبستگی خودکارآمدی و راهبردهای مدیریت تعارض در پرستاران، مدیریت ارتقاء سلامت، دوره ۲، شماره ۴، صص ۱۶-۲۳.
- [13] Grootaert, Ch. (2001). Social capital: the missing link?, in: *Social Capital and Participation in Every life*, Edited by Dekker Paul and E. Uslaner, London: Routledge.
- [14] Arnason, L., & Johnsen, S. (2012). The role and perception of organizational trust, Management control, Gothenberg University.
- [۱۵] ودادی، احمد؛ طهماسبی، رضا و سید محمد مهدی موسوی (۱۳۸۸)، رهبری بصیر: اهمیت چشم انداز سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره بیستم، صص ۱۶۹-۱۳۹.
- [16] سرلک، محمدعلی (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین الگوی ایجاد اعتماد در متقاضیان ورود به دانشگاه ها جهت انتخاب دانشگاه های مجازی، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- [17] Lee, J., Cerreto, F. A., & Lee, J. (2010). Theory of planned behavior and teachers decisions regarding use of educational technology. *Educational Technology & Society*, Vol: 13(1), PP: 152 - 164 .
- [18] McEvans, M. S. (2012). *Trust in leadership in Organization*, Published doctoral dissertation, University of Ohio.
- [19] Chen, S. C. & Dhillon, G. S. (2003). Interpreting dimensions of consumer trust in e-commerce. *Information Technology & Management*, 4(2-3), PP: 303 - 318.
- [20] Halest, L. (2003). Resource-based view of trust for competitive advantage, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2): 71 -95.
- [21] Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*; Vol: 36, PP: 206-222 .
- [۲۲] کشاورزی، علی حسین؛ بیگی نیا، عبدالرضا و زهرا رضایی (۱۳۹۲)، نقش اعتماد بین فردی و تسهیم دانش در سازمان (مطالعه موردی: ستاد شرکت ملی گاز ایران)، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۲، صص ۱۰۹-۱۲۷.
- [23] McAllister, D. J. (2012). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol: 38(1), PP: 24-59.
- [۲۴] محمدزاده، عباس و آرمین مهره‌وزان (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
- [۲۵] شاهی، سکینه؛ مهنی، امید و سارا حسینی (۱۳۹۲)، بررسی رابطه اعتماد سازمانی با سبک مدیریت تعارض کارکنان مطالعه موردی: دانشگاه شهید چمران اهواز، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.
- [۲۶] دعایی، حبیب اله سمیرا پور (۱۳۹۲)، تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)، جامعه شناسی کاربردی . سال ۲۴، شماره ۵۱، صص ۱۱۵-۱۳۰.

- [۲۷] فرحبد، فرزین؛ امیرعلوی، سیروس و صدیقه نجف زاده (۱۳۹۲)، جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان، مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، شماره ۷۹، صص ۲۶-۱۹.
- [۲۸] امیری، افلاطون؛ پورکیانی، مسعود و ناصر کمالی پور (۱۳۹۱)، بررسی رابطه باین ابعاد سرمایه اجتماعی با کاهش تعارض غیر کارکردی، فصلنامه تامین اجتماعی، شماره ۳۶-۳۷.
- [۲۹] افشارزنجانی، ابراهیم؛ رجایی پور، سعید و آزاده مدنی (۱۳۹۰)، بررسی میزان بکارگیری سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاههای دولتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.
- [۳۰] نیکوئی مقدم، محمود و نرگس پیرمرادی (۱۳۸۹)، تعارض سازمانی و راهبردهای مدیریت آن، مجله مدیریت، فردا، شماره ۱۸.
- [۳۱] درگاهی، حسین؛ موسوی، سید محمدهادی؛ عراقیه فراهانی، سمانه و گلساسهام (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۲، شماره ۱، صص ۷۲-۶۳.
- [32] Pourghaz, A., Jenaabadi, H., & Mirshekari, F. (2014), Conflict management styles and their relationship with managers' occupational personality, International Journal of Psychology and Behavioral Research. Vol: 3 (6), PP: 557 - 564 .
- [33] Kesting, P., Smolinski, R., & Speakman, I. (2012). Conflict in organizations: the role of routine, Problems and Perspectives in Managemen, Vol: 10 (2), PP: 50 - 59.
- [34] Paxton, P. (2007). Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment, in: American Journal of Sociology, vol. 105, PP: 12- 45.
- [35] Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (2007). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, Academy of Management Journal, 65(1): 80-99.
- [36] Aryee, S. Srinivas, E. Tan, H. (2005), Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. Journal of Applied Psychology, 90 (1), PP: 132-146.
- [37] Adler, P. S., & Krwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27: 17- 40.