

تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض

(مطالعه موردی ، مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی

و گردشگری شهر تبریز)



هما سروری لاله

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی - مدیریت بازاریابی - دانشگاه آزاد اسلامی - عجب شیر - ایران

Homasarvari2@gmail.com

سید سیامک موسوی

دکتری مدیریت بازاریابی از دانشگاه تی پر آلمان ، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - مدرس دانشگاه آلمان و ایران

s.siamak-mousavi@yahoo.com

چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیران شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز می باشد . هوش سیاسی یکی از متغیرهایی است که می تواند به میزان بسیاری در روابط مدیران با اعضای سازمان و حل تعارضات نقش ایفا کند . جامعه آماری عبارت است از کلیه مدیران شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز به تعداد ۲۲۰ نفر . در این پژوهش از روش سرشماری استفاده شده است . ابزار مطالعه عبارت است از دو پرسشنامه استاندارد بسته پاسخ که نخستین " مدیریت تعارض " و دومین " هوش سیاسی " آنان را مورد سنجش قرار می دهد . داده های گردآوری شده از طریق آزمون های آماری کولموگروف - اسمیرنوف ، پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت . برای سنجش روایی ابزار تحقیق ، از روش روایی محتوا استفاده شده است . بدین ترتیب که پرسشنامه ها در اختیار چند تن از اساتید این حوزه قرار گرفته و تحت نظر آنها ، اصلاحاتی در اصل آن صورت گرفت . به علاوه برای سنجش پایایی ابزار تحقیق ، پرسشنامه ها در یک اجرای آزمایشی بین ۲۰ نفر از افراد نمونه توزیع شده و نتایج با آزمون آلفای کرونباخ بررسی شد . این مقدار برای پرسشنامه اول ۰/۸۱ و برای پرسشنامه دوم ۰/۸۰ برآورد گشت . نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین هوش سیاسی مدیران آژانسها و مدیریت تعارض آنها رابطه مثبت معنی داری وجود دارد . بین هوش سیاسی مدیران آژانسها با مولفه های همکاری ، رقابت ، مصالحه و سازش رابطه مثبت معنی داری وجود دارد . ولی بین هوش سیاسی مدیران آژانسها با مولفه اجتناب رابطه معنی داری وجود ندارد و بین مولفه های بازی های سیاسی ، پویایی های قدرت ، شخصیت سیاسی ، صداقت آشکار و تسخیر احساسات با مدیریت تعارض رابطه مثبت معنی داری وجود دارد . در این میان ، قوی ترین رابطه را سبک رقابت با هوش سیاسی نشان داده است این بدان معنی است که مدیران از سبک زورمدارانه در مدیریت تعارض استفاده می کنند و این کار اثر منفی بر جای خواهد گذاشت .

کلمات کلیدی : هوش سیاسی ، مدیریت تعارض ، مدیران ، سبکهای مدیریت تعارض

مقدمه

تعارض از ویژگیهای اصلی سازمانهای امروزی است. جالب آنکه رشد یک سازمان، وابسته به نحوه ی مواجهه با تعارض است. پس نمی توان گفت که نبود تعارض در سازمان موفقیت آنرا رقم خواهد زد بلکه این شیوه ی برخورد ما با این پدیده و نحوه ی تصمیم گیری در تعارض است که میتواند سازنده یا مخرب باشد. (خدایی، زین آبادی و مرادی ۱۳۹۷).

با توجه به اینکه توسعه صنعت گردشگری برای کشور ما که در شرایط تحریم با مشکلاتی مانند بیکاری، محدودیت منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستیم از اهمیت فراوانی برخوردار هست (موسوی، سروری لاله ۱۳۹۶) و با در نظر گرفتن این واقعیت که در یکسال گذشته با شیوع بیماری کرونا مسایل و مشکلات عدیده ایی مانند بسته شدن مرزهای زمینی و هوایی و ابطال شدن تورهای مسافرتی و عودت دادن هزینه های مسافران و تعدیل نیرو و به طبع آن اخراج کارکنان و ... باعث ایجاد و افزایش تنش و اختلاف و تعارض، فی مابین مدیران و کارکنان و مسافران شده است و مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری در جهت حفظ و توسعه این شغل بیش از پیش با مشکلات مدیریتی روبرو شده اند همچنین با توجه به اینکه مدیران و کارمندان دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری از اولین لحظه تعامل با مسافران با مسافران داخلی و خارجی ایی در ارتباط هستند که هر کدام از این افراد، از یک خانواده با سطح اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی یا حتی دین و مذهب متفاوت می باشند و قطعاً بوجود آمدن تعارض و منازعه در بین مدیران و کارمندان و مسافران، اجتناب ناپذیر است، ما باید تلاش کنیم تا قابلیتهای این مدیران را افزایش دهیم. (رحیمی، علی اکبری ۱۳۹۹).

2

بیان مساله

در شرایط بوجود آمدن تعارض در سازمان است که مدیر نیازمند رفتارهای خاصی است تا بدین وسیله عملکرد موفق و مفیدی را داشته باشد. (خدایی، زین آبادی و مرادی ۱۳۹۷). متخصصان مدیریت، سه نوع هوش را بعنوان اجزای هوش مدیریتی مطرح می کنند. یکی از این هوش ها همان بهره هوشی عقلایی یا IQ است که در محاسبات و توانایی حل مسایل نمود پیدا میکند. دو حوزه هوشی دیگر عبارتند از: بهره هوشی هیجانی EQ و بهره هوشی سیاسی PQ (رحیمی، علی اکبری ۱۳۹۹).

صاحب نظران مدیریت امروزه بر این باورند که دیگر نمیتوان بدون برخورداری از هوش سیاسی و صرفاً با تکیه بر هوش عقلایی یا هوش هیجانی منتظر موفقیت سازمانی بود. (خدایی؛ زین آبادی و مرادی، ۱۳۹۹). هوش سیاسی یکی از متغیرهایی است که می تواند به میزان بسیاری در روابط مدیران با اعضای سازمان و حل تعارضات نقش ایفا کند زیرا سیاست در همه سازمانها شایع شده است و مدیران در نقشهای حساس سیاسی کار میکنند. از اینرو نیاز به مدیران با هوش سیاسی بالا که توانایی حل تعارضات، در راستای پیشبرد اهداف سازمان را داشته باشند در توفیق سازمان ها حیاتی به نظر می رسد. (رحیمی، علی اکبری ۱۳۹۹).

اهمیت موضوع

مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری، برای استفاده بهینه از منابع انسانی و ایجاد جو مساعد شغلی، باید بتوانند با انتخاب درست سبکهای مدیریت تعارض، در جهت حل منازعات و متعاقباً "تحقق اهداف شرکت تلاش کنند. وظیفه حل منازعات و تحقق اهداف سازمان، اهمیت برخورداری مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری از مهارتی مانند هوش سیاسی را چند برابر می کند. به عبارت دیگر اگر مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری از میزان بالای هوش سیاسی برخوردار باشند و به سبکهای مدیریت تعارض تسلط کافی داشته باشند به

احتمال زیاد در حل تعارضات سطح محل کار نیز توفیق بیشتری خواهند داشت . بر همین اساس بر آن شدیم تا رابطه موجود بین هوش سیاسی و انتخاب سبکهای مدیریت تعارض را در میان مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز بررسی کنیم . در بخش ادبیات نظری ، به ارائه تعاریفی در زمینه مدیریت تعارض و هوش سیاسی می پردازیم سپس در بخش بعدی به تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیران دفاتر خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز اشاره میکنیم و در بخش آخر به بیان یافته های تحقیق در مورد تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیران شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهرتبریز می پردازیم . (رحیمی ، علی اکبری ۱۳۹۹).

اهداف تحقیق

هدف اصلی: بررسی تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض

چارچوب نظری تحقیق

3 چهار چوب نظری بیانی است که کل پژوهش بر آن استوار می شود . این چهارچوب شبکه ای است منطقی، توصیفی و پرورده ،مشمول بر روابط موجود میان متغیر هایی که در پی اجرای فرایند هایی چون مصاحبه، مشاهده، و بررسی پیشینه تحقیق شناسایی شده اند. چهارچوب نظری روابط میان متغیر ها را روشن می کند. نظریه هایی که مبانی این روابط هستند می پروراند و نیز ماهیت وجهت این روابط را توصیف می کند . همان گونه که بررسی پیشینه مبانی چهارچوب نظری را تشکیل می دهد ، یک چهارچوب نظری خوب نیز در جای خود مبانی منطقی لازم برای تدوین فرضیه های آزمون پذیر را فراهم می آورد(خاکی، ۱۳۹۵).



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض تاثیر مثبتی دارد .

متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل : متغیر مستقل یک ویژگی و خصوصیت است که بعد از انتخاب توسط محقق در آن دخالت یا دستکاری می شود و مقادیری را می پذیرد تا تاثیرش بر روی متغیر وابسته مشاهده شود(خاکی، ۱۳۹۵).

متغیر مستقل این تحقیق عبارت است از : هوش سیاسی

متغیر های وابسته : متغیر وابسته، متغیری است که هدف محقق تشریح یا پیش بینی تغییر پذیری در آن است به عبارت دیگر یک متغیر اصلی است که در قالب یک مساله برای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. با تجزیه و تحلیل متغیر وابسته، باشناسایی عوامل موثر بر آن، می توان پاسخ ها یا راه حل هایی را برای مساله شناخت(خاکی، ۱۳۹۵).

در این تحقیق سبک‌های مدیریت تعارض به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

هوش سیاسی

تعریف مفهومی: هوش سیاسی شامل توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می‌تواند ائتلاف‌های غیر رسمی را به مانند ائتلاف‌های رسمی ایجاد کند. (S.M., Zanzi, A, 2005)

هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک می‌باشد نه در جهت منافع شخصی. هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش‌ها در برابر تغییر و اهرم‌های قدرت و نفوذ می‌باشد. (Macaulay, 2004)

این مطلب به معنی سوء استفاده از قدرت فردی نیست. برای این که افراد هوش سیاسی به دست آورند لازم است که پایه‌ها و منابع قدرت تا ثیری را که خود و یا دیگران دارند را بشناسند و مهارت‌های مذاکره‌شان را توسعه دهند. افرادی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آنها هم چنین بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند.

تعریف عملیاتی: در این تحقیق متغیر هوش سیاسی با استفاده از سوالات پرسشنامه و با سازه‌های بازیهای اجتماعی، پویایی‌های قدرت، شخصیت سیاسی، تسخیر اطلاعات، تسخیر احساسات و صداقت آشکار، از طریق طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار خواهد گرفت.

مدیریت سبک‌های تعارض

تعریف مفهومی: هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه‌ی خاص خود پیش فرض‌هایی دارد. به بیان دیگر هر کس سبک‌هایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد. سبک مدیریت تعارض هر کس را با توجه به ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد. افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه‌ی استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود، در حالی که استفاده از سبک‌های زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض؛ اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه‌ی عدم استفاده‌ی سازنده از تعارض به شمار می‌آید. سبک‌های نرمش و مصالحه آثار مختلفی بر جای می‌گذارند. (دکتر طالقانی - 1397)

تعریف عملیاتی: در این تحقیق متغیر سبک‌های مدیریت تعارض با استفاده از سوالات پرسشنامه و با سازه‌های همکاری، اجتناب، رقابت، مصالحه، سازش، از طریق طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار خواهد گرفت.

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق: در این قسمت موضوع تحقیق محدود می‌شود. قلمرو موضوعی این تحقیق هوش سیاسی و تاثیر آن در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض می‌باشد.

قلمرو مکانی تحقیق: این بخش به عنوان عامل محدودکننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به محقق اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی بپردازد و نتایج تحقیق را به چه جامعه‌ای می‌تواند تعمیم دهد. در این مطالعه با توجه به موضوع مورد بررسی، قلمرو مکانی تحقیق آژانس‌های مسافرتی شهر تبریز می‌باشد.

قلمرو زمانی تحقیق: این قلمرو، محدوده زمانی را پوشش می‌دهد. البته توجه شود که منظور از قلمرو زمانی، دوره زمانی است که اطلاعات تحقیق در آن دوره جمع‌آوری و طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. یعنی فرد باید در این محدوده زمانی این عملیات را انجام دهد. تحقیق حاضر به لحاظ عملیاتی از آبان ماه آغاز گشته و در بهمن ماه ۱۳۹۹ به پایان رسیده است.

ادبیات نظری

۱. مفهوم تعارض

فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه بوسیله شخص "الف" انجام می‌گیرد تا تلاشهای شخص "ب" را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه "ب" در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می‌شود یا اینکه "الف" بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید. "پوتنام" تعارض یا تضاد را اینگونه تعریف میکند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزشها، بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را بعنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می‌کنند. در این تعریف روی سه ویژگی تضاد تاکید می‌گردد: تعامل افراد با یکدیگر، وابستگی متقابل و اهداف ناسازگار. (طالقانی، ۱۳۹۸)

5 (۱.۱) رویکردها و دیدگاه‌های رایج در حوزه تعارض سازمانی: اصولاً سه دیدگاه مختلف در مورد تعارض سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

۱.۱.۱) نظریه سنتی تعارض: این نظریه بیان می‌کند که همه تعارض‌ها بد و منفی هستند و صرفاً به کار گروهی و هماهنگی میان افراد سازمان لطمه می‌زند و سازمان را در تحقق اهدافش کندتر می‌کند. این نظریه، جلوگیری از ایجاد تعارض یا رفع تعارض به وجود آمده را یکی از وظایف اصلی مدیر سازمان برمی‌شمارد.

۲.۱.۱) نظریه رفتارگرایان: این نظریه، تعارض را یک عنصر طبیعی در سازمان تلقی می‌کند. در واقع در این رویکرد، نهضت روابط انسانی پذیرفته شده است. چه بخواهیم و چه نخواهیم با انسان سروکار داریم، پس وجود تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و ما باید آن را کنترل و مدیریت کنیم.

۳.۱.۱) نظریه تعامل‌گرایان: این نظریه می‌گوید که سازمان بدون هیچگونه تعارض، سازمانی ایستا و بی‌تحرک خواهد بود؛ بنابراین وقتی که تعارض باعث جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر شود و راضی بودن از وضع موجود را برهم زند، این تعارض سازنده و خوب تلقی می‌شود. البته تعامل‌گراها معتقد نیستند که هر تعارضی خوب و سازنده است، بلکه قطعاً تعارضاتی هم وجود دارند که بر روی اثربخشی سازمان تأثیر منفی می‌گذارند. در این نظریه، وظیفه‌ی مدیر، حذف تعارض نیست، بلکه ایجاد محیطی است که در آن تعارض سازنده وجود داشته باشد، البته نباید اجازه دهد که تعارض به حد افراطی خود برسد. (طالقانی، ۱۳۹۸)

۲.۱- انواع تعارض

۱.۲.۱) تعارض (تضاد) بنیادی و عاطفی: تعارض و تضادی که در محیط کاری بصورت روزمره اتفاق می‌افتد دو حالت دارد:

(۱) تضاد بنیادی، که شامل عدم توافق اساسی بر روی اهداف، مقاصد مورد تعقیب و روشهای دستیابی به این اهداف است.

۲) تضاد عاطفی ، شامل تضادهایی است که به علت اختلافات در روابط بین فردی رخ میدهد و نشات گرفته از احساس
عصبانیت ، عدم اعتماد ، تنفر داشتن ، ترس و امثال آن میباشد . (طالقانی ، ۱۳۹۸)

۲.۲.۱) تعارض (تضاد) نهادینه شده و نوظهور : با در نظر گرفتن دسته بندی های صورت گرفته از انواع تعارضات ، بطور کلی
میتوان گفت که دو نوع تضاد در سازمان وجود دارد :

۱) تضادهای نهادینه شده : تضادهای نهادینه شده ناشی از طبیعت خاص ، اهداف و مقاصد سازمان است . تقابل منافع و سایر
اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان ، از نوع تضادهای نهادینه شده است . تضادهای نهادینه شده قابل پیش بینی ،
چسبنده و قوی هستند .

۲) تضادهای نوظهور : ناشی از تعاملات رسمی و غیر رسمی افراد در کارهای روزمره است . یکی از علتهای این نوع تضاد ،
ناشی از رقابت افراد برای منابع سازمانی می باشد . تضادهای نوظهور کمتر قابل پیش بینی بوده و بصورت بالقوه وجود دارد .
(طالقانی ، ۱۳۹۸)

۳.۲.۱) انواع تعارض از بعد سطوح و گستره : از لحاظ اینکه تعارض در چه بعد یا سطحی قرار دارد و در چه گستره ایی مطالعه
میشود ، روان شناختی یا جامعه شناختی ، میتوان آنرا به انواع زیر تقسیم کرد :

۱) تعارض درون فردی : تعارض درون فردی از نوع تعارض (تضاد) هدف بصورت‌های زیر نمود می یابد

الف) تعارض خواست - خواست (تعقیب - تعقیب) : چنین تعارضی هنگامی رخ میدهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب
، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند .

ب) تعارض اجتناب - اجتناب (ناخواست - ناخواست) : این تعارض زمانی پیش می آید که فرد بخواهد از دو گزینه
نامطلوب و منفی همسان اجتناب نماید اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد .

پ) تعارض خواست - اجتناب : این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج
مثبت و هم نتایج منفی در بر دارد .

۲- تعارض میان فردی (بین فردی) : تعارض میان فردی مبین سیستم روابطی است میان دو یا چند نفر که به دنبال رسیدن
به هدفی هستند که معمولاً تحت شرایطی که در حال حاضر حاکم است در آن واحد قابل حصول نمیشود .

۳- تعارض میان فرد-گروه : این نوع تعارض ، هنگامی رخ میدهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کاری خود ()
یا سایر گروهها) تحت فشار قرار میگیرند .

۴- تعارض درون گروهی : برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی مینامند که
اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر میگذارد .

۵- تعارض میان گروهی : این نوع از تعارض ، بیش از سایر مواردی که ذکر شد ، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و پیرامون
آن مطالعه شده است . انواع تعارضهای میان گروهی عبارتند از :

الف) تعارض عمودی (ب) تعارض افقی (وظیفه ایی) (پ) تعارض صف و ستاد (ت) تعارض مبتنی بر تنوع

۶- تعارض میان سازمانی : این نوع تعارض که معمولاً رقابت خواهند می‌شود میان دو یا چند سازمان رخ میدهد و شکل مطلوبی از تعارض در بسیاری از کشورها میباشد . تعارض میان سازمانی غالباً منجر به ایجاد تولید ، فناوری و سرویسهای جدید میشود و پایینتر آمدن قیمتتها و کاربرد موثرتر منابع را به دنبال دارد . اغلب تضادهای بین سازمانی در شرایط رقابتی بازار رخ می دهد که شرکتها خواهان سهم بازار بیشتری هستند و یا برای بدست آوردن منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می کنند . (طالقانی ، ۱۳۹۸)

۳.۱- پیش فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی

پیش فرضهای اساسی وجود دارد که افراد نسبت به تعارض میان گروهی یا میان فردی در همه موارد یا در پاره ایی از موارد می توانند داشته باشند .

نوع رفتار

فعال	تضاد اجتناب ناپذیر است و توافق نیز غیر ممکن است	تضاد اجتناب پذیر است اما توافق غیر ممکن است	تعارض اجتناب ناپذیر است ولی توافق ممکن می باشد
متوسط	جنگ - قدرت (برد - باخت)	عقب نشینی	حل مشکل
	قضاوت و میانجی گری توسط شخص ثالث	انزوا و کناره گیری	تقسیم اختلاف با مصالحه ، چانه زنی و میانجی گری
انفعال	سرنوشت	بی تفاوتی یا ناآگاهی	همزیستی مسالمت آمیز و رفع و رجوع و سازش

میزان
منافع

شکل ۲ - پیش فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض و حل آن (غلامرضا طالقانی ، ۱۳۹۸)

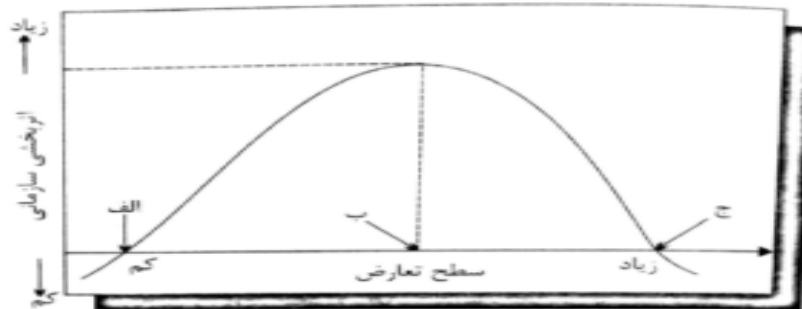
در استفاده از این مدل برای مدیریت تعارض میان گروهی ، سه روش وجود دارد که به کمک آنها میتوان از رفتارهای خصمانه جلوگیری کرد :

۱- نخستین اقدام میتواند کاهش منافع طرفین باشد تا گروههایی که جنگ قدرت میان آنها آغاز گردیده است ، دست کم به میانجی رضایت می دهند .

۲- تغییر نگرش گروهها نسبت به تعارض ، اقدام دیگری است که میتواند صورت پذیرد . برای مثال دو گروهی که جنگ قدرت میانشان شروع شده در صورت تغییر نگرش نسبت به تعارض به گونه ایی که توافق را ممکن بدانند به حل منطقی مساله راضی خواهند بود .

۳- افزایش هزینه طرفین تعارض برای دستیابی آنها به هدفهایشان است تا گروههایی که جنگ قدرت میانشان آغاز شده به میانجی رضایت دهند . (طالقانی ، ۱۳۹۸)

۴.۱- منحنی تعارض - اثربخشی سازمان :



شکل ۳- منحنی تعارض - اثربخشی سازمان (<https://upside.ir>)

طبق منحنی بالا، تعارض کم یا تعارض زیاد، بر روی اثربخشی سازمان اثر منفی می گذارند و تعارض مخرب محسوب می شوند. در حالت تعارض کم، سازمان دچار رخوت، بی تحرکی و رکود می شود. در حالت تعارض زیاد هم سازمان سیاست زده و آشوب زده ای خواهیم داشت. اما در نقطه ای «ب» که سطح تعارض بهینه است و تعارض سازنده داریم، سازمان پرتحرک و پویا خواهد شد. (<https://upside.ir>). نکته ای که وجود دارد، این است که اخیراً دیدگاه تعامل گرایان در میان نظریه پردازان متداول شده است، اما در عمل دیدگاه سنتی غالب است؛ چرا که از کودکی به فرزندان در محیط خانه، مدرسه و نهادهای دینی، ارزش های ضدتعارض القا شده و می شود؛ مثل اطاعت بی چون و چرا از والدین، پاسخگویی صرف بودن معلمان بجای به چالش کشیدن کودکان و غیره. (<https://upside.ir>).

8

(۵.۱) - استراتژی ها و سبکهای مدیریت تعارض (تضاد): کنت توماس ، پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می کند: سبک رقابتی، سازش ، مصالحه، همکاری و اجتناب . هر یک از این سبک ها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است . شناخت این سبک ها به حل درست و موثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می کند. سبک های مختلف تعارض عبارتند از: (طالقانی ، ۱۳۹۸)

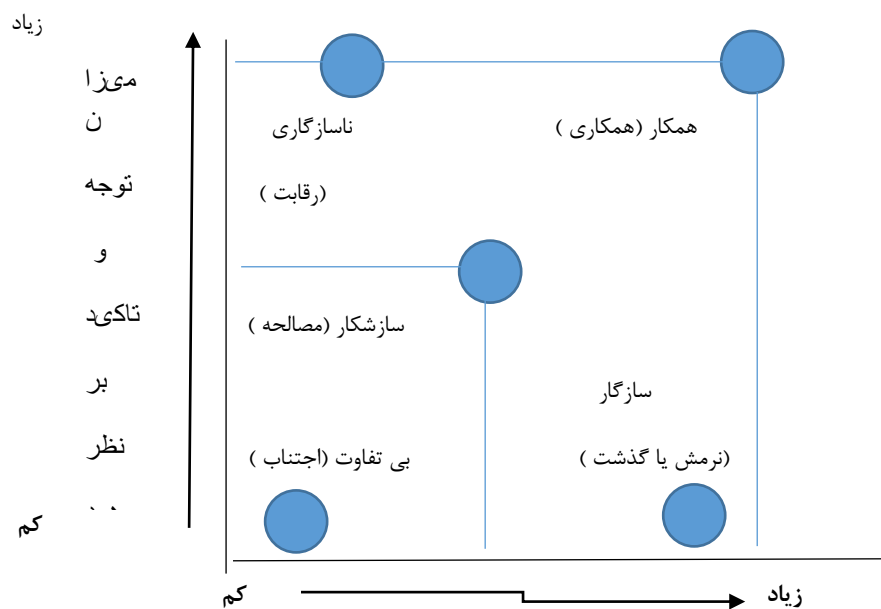
(۱.۵.۱) سبک همکاری (همکاری مبتنی بر اعتماد یا حل تلفیقی): با استفاده از این سبک، خواسته های هر دو طرف تعارض تامین می گردد. انتخاب این سبک به افراد کمک می کند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با علایق آن ها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و موثر نیز شود. مزیت عمده سبک همکاری ، اثر ماندگار این سبک است زیرا به جای پرداختن صرف به علائم تعارض به مسائل زیر بنایی می پردازد . ضعف عمده سبک نیز وقت گیر بودن آن است .

(۲.۵.۱) سبک سازگار (نرمش ، سازش یا گذشت): افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، از علایق و خواسته های خود می گذرند و به دیگران اجازه می دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهم تر است . این سبک برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نیست . مزیت عمده سبک آن است که همکاری را مورد تشویق قرار میدهد . ضعف عمده سبک ، موقتی بودن تعارض و عدم رفع زیر بنایی تعارض است .

(۳.۵.۱) سبک سازشکار (مصالحه): افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند؛ یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد. مزیت عمده سبک آن است که در فراگرد مردم سالارانه ، بازنده ای وجود ندارد . ضعف عمده سبک آن است که راه حل موقتی تعارض بشمار می آید که میتواند حل خلاقانه مسئله را برهم زند .

۴.۵.۱) سبک ناسازگار (رقابت، اجبار یا سلطه) : انتخاب این سبک بدین معنی است که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر دیگران می داند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده- بازنده می شود. مزیت عمده سبک سلطه یا زورمدارانه، سرعت آن است و ضعف عمده سبک نیز ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است.

۵.۵.۱) سبک بی تفاوتی (اجتناب یا پرهیز) : افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، خود را درگیر نمی کنند. آن ها نه به خواسته های خود توجهی دارند و نه به خواسته های دیگران توجه دارند. تکیه کلام آن ها این است: شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید. زمانی که تعارض امری جزئی و پیش پا افتاده است یا مدیر می خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود این سبک قابل استفاده است. بی تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار، می تواند به عقب نشینی منجر شود. در این حالت افراد طرفین تعارض، میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می کنند و هر یک ناحیه ای را برای خود تعیین می کند که متمایز از ناحیه دیگر باشد. مزیت عمده این سبک این است که در وضعیتهای مبهم یا آشکار، فرد زمان کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم گیری خواهد داشت. ضعف عمده این سبک اثر موقتی آن است و اینکه به مسائل بنیادی نمی پردازد.



میزان توجه به نظرات سایرین

شکل ۴ - سبکهای ممکن مدیریت در حالت تعارض (غلامرضا طالقانی، ۱۳۹۸)

۶.۱) اثر بخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض : هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست. پژوهشها نشان می دهند که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه ی خاص خود پیش فرض هایی دارد. به بیان دیگر هر کس سبکهایی را در مدیریت تعارض ترجیح می دهد. سبک مدیریت تعارض هر کس را با توجه به ترکیب ویژگی های شخصیتی و افکار وی می توان پیش بینی کرد. افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه ی استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود، در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض؛ اثر منفی بر جای می گذارد و نشانه ی عدم استفاده ی سازنده از تعارض به شمار می آید. سبکهای نرمش و مصالحه آثار مختلفی بر جای می گذارند. (دکتر طالقانی - 1397)

۲- مفهوم سیاست

واژه سیاست در لغت به معنی پاس داشتن ملک، حراست و نگهداری، حکم راندن، رعیت داری، ریاست، داوری، مصلحت، تدبیر، تادیب، دوراندیشی، قهر کردن، شکنجه، عذاب، عقوبت، عدالت و غیره آمده است. فرهنگ های سیاسی تعاریف مختلفی از سیاست ارائه کرده اند. سیاست به معنای آنچه مربوط به شهر، اداره آن و متعلقات آن است، تعریف شده است. سیاست، فن حکومت بر جوامع انسانی است. سیاست اخذ تصمیم درباره مسائل ناهمگون است. سیاست توزیع اقتدارآمیز ارزشهاست. (اسکندری، ۱۳۷۸)

۱.۲- مفهوم سیاست در سازمان

تعاریف بسیار زیادی از سیاست در سازمان وجود دارد. برخی از دیدگاه ها سیاست سازمانی را به عنوان استفاده از قدرت، برای نفوذ در فرایندهای تصمیم گیری و یا اطمینان حاصل کردن از آن که رهاوردهای یک وضعیت برای یک شخص قدرتمند مطلوب می باشند، تعبیر می کنند. همچنین سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت برای ائتلاف تعریف شده است. در سازمانها سیاست یک واقعیت زندگی است. آنان که نتوانند متوجه رفتارهای سیاسی بشوند نمی توانند این واقعیت را درک کنند که سازمان یک سیستم سیاسی است. اگر امکان داشت همه سازمانها و گروههای رسمی موجود در درون سازمانها با این خصوصیات تعریف شوند دنیا گلستان می شد: حامی و پشتیبان، هماهنگ، بی غرض، بدون نظر شخصی، مورد اعتماد و اطمینان، یاری دهنده، خیرخواه و دارای روح تعاون و همکاری. یک دیدگاه غیرسیاسی می تواند ما را هدایت کند تا متقاعد شویم که کارکنان و اعضای سازمان همیشه در جهت تامین هدفهای سازمان گام برمیدارند و بدانگونه رفتار می کنند. برعکس یک دیدگاه سیاسی موجب خواهد شد تا بسیاری از چیزهایی را که می بینیم به صورت نوعی رفتار نامعقول و بدون منطق در سازمان بپنداریم. (کریمی، ۱۳۸۷)

۲.۲- مفهوم هوش سیاسی

هوش سیاسی شامل توانایی در ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می توانند ائتلاف های غیر رسمی را به مانند ائتلافهای رسمی ایجاد کند. (S.M., Zanzi, A, 2005) هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک می باشد نه در جهت منافع شخصی. هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش ها در برابر تغییر و اهرم های قدرت و نفوذ می باشد. (Macaulay, 2004) این مطلب به معنی سوء استفاده از قدرت فردی نیست. برای این که افراد هوش سیاسی به دست آورند لازم است که پایه ها و منابع قدرت تا تیری را که خود و یا دیگران دارند را بشناسند و مهارت های مذاکره شان را توسعه دهند. افرادی که از سطح بالایی از هوش سیاسی برخوردارند می دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آنها هم چنین بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می شناسند. افراد به تناسب هوش سیاسی خود از چهار شیوه برای استفاده سیاسی از دیگران استفاده می کنند که عبارتند از: اول. تشویق: کسی که از تشویق استفاده می کند، با توسل به احساس و منطق می کوشد بر طریق ادراک دیگران از یک وضعیت اثر بگذارد. تشویق موفقیت آمیز موجب می شود افراد به جای برد واقعی، احساس برد داشته باشند. دوم. ایجاد انگیزه: نوادار کردن افراد به کار با ایجاد انگیزه، نیروی مثبت قویتری به شمار می آید که بر استفاده از قدرت متکی است. فرد نوعی پاداش در ازای انطباق رفتار طرف مقابل با خواسته خود پیشنهاد میکند یا مأموریت های مطلوبتر، استقلال بیشتر، بودجه بیشتر یا قول بازنگری عملکرد مطلوبتر را می دهد.

سوم. ایجاد الزام اخلاقی: یک شکل منفی سوءاستفاده سیاسی از دیگران، ایجاد الزام اخلاقی در آنها به گونه‌ای است که فرد احساس دین و بدهکاری کند؛ مانند ارسال هدیه‌ای گرانبه‌ایم برای یک کارگزار تا او کار اداری غیرقانونی برای فرد انجام دهد. چهارم. سرکوب: خشن‌ترین شکل سوءاستفاده از دیگران تهدید آنان در صورت عدم موافقت با درخواست فرد است. این نوع رفتار می‌تواند به واکنش منفی و سریع دیگران منجر شود. (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳).

۳.۲- ابعاد هوش سیاسی در سازمان

بازی‌های اجتماعی، پویایی‌های قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار، تسخیر احساسات، و تسخیر اطلاعات از ابعاد هوش سیاسی می‌باشد که در ادامه به شرح مختصر این ابعاد پرداخته می‌شود.

بازی‌های اجتماعی: تمایز بین هوش سیاسی و گروه‌گرایی‌ها، از بازی‌های سیاسی-اجتماعی که بازی می‌شود، استنتاج شده است. با توجه به وضع سیاسی در یک سازمان، دو بازی اجتماعی مهم شامل همکاری و رقابت وجود دارد که فرد ممکن است یکی از آنها را انتخاب کند. در سازمان دو کار به سود منافع فردی انجام می‌شود که عبارتند از دستکاری کردن اطلاعات و توانایی خواندن ذهن دیگران، که پژوهش‌ها نشان داده است که شواهد قوی مبنی بر توانایی استدلال تخصصی در حوزه تشخیص فریبکاری در روابط متقابل اجتماعی وجود دارد. نقش‌پذیری به افراد اجازه می‌دهد که دیدگاه دیگران را از طریق به رسمیت شناختن وابستگی‌ها، نیازهای ائتلاف و جانشین‌هایی که برای دیگران وجود دارد، درک کنند. یکی از بازتاب‌های ممکن، پاسخ‌دینفعان و درک تغییرات محسوس قدرت در طی فرایند تصمیم‌گیری است و از اینرو، نقش‌پذیری توانایی تسهیل کردن درک نگاه و دیدگاه دیگران را دارد. افراد خوب از لحاظ هوش سیاسی در مذاکرات قادرند که رهبرگونه برای به دست آوردن منافع مورد نظر خود فعالیت کنند. در واقع، علاوه بر اینکه انجام معاملات و تبادل علائق با دیگران برای یک هدف، یک نمونه برای اعمال هوش سیاسی است، مذاکره یا چانه‌زنی نیز نماد سیاست‌هایی است که در سازمان وجود دارد.

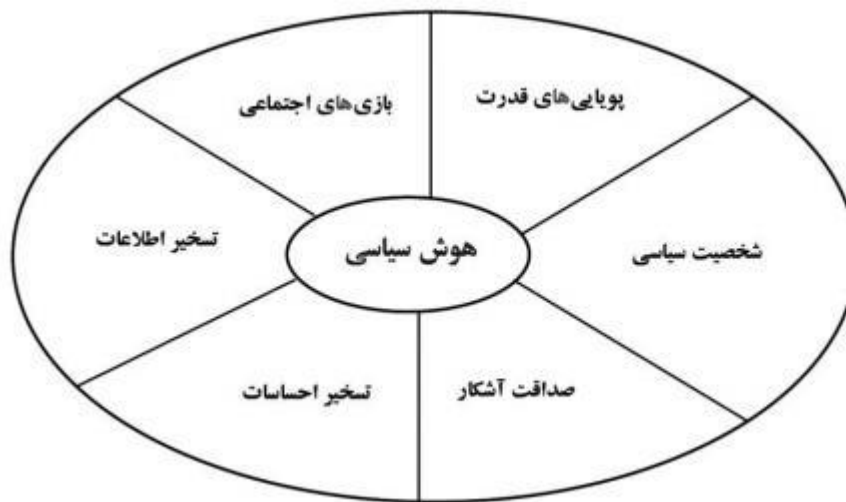
پویایی قدرت: رفتار سیاسی معمولاً به فراگیری، توسعه و استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها اشاره دارد که در آن قدرت به عنوان ظرفیت‌های اجتماعی بازیگران برای غلبه کردن بر مقاومت دیگر بازیگران است. یک مدیر در جهت دستیابی به قدرت رسمی و غیررسمی به هوش سیاسی نیاز دارد و از آن برای اعمال نفوذ استفاده می‌کند؛ بنابراین، قدرت‌مدیری که بدون هوش سیاسی عمل کرده باشد، در اعمال نفوذ با شکست روبه‌رو می‌شود. پویایی‌های قدرت در یک سازمان راهی را ایجاد می‌کند که افراد در سازمان فکر و سپس عمل کنند. هرچه قدر سازمان بیشتر سیاسی می‌شوند، نیاز به درک پویایی‌های قدرت نیز افزایش می‌یابد.

شخصیت سیاسی: هوش سیاسی با تفسیر موقعیت سیاسی در سازمانها و محیط همراه است. محتوا و سبک تصمیم‌گیری در سازمان از عناصر انگیزه‌ها، اعتقادات، سبک تصمیم‌گیری و سبک فردی تأثیر می‌پذیرد. از نظر انگیزه‌ها و اعتقادات، رهبران با هوش سیاسی، با صداقت برای جمعی خوب از سازمانها کار می‌کنند، نه برای منفعت شخصی خود؛ از اینرو، آنها نوع دوستانه هستند و بر خوبی سازمان تمرکز می‌کنند. یک شخصیت سیاسی که دارای توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی، اجبار، استفاده از زبان برای منفعت خود، تمرکز مثبت فعال و جایگاه داخل کنترل است، به فرایند مدیریت یک مجموعه کمک می‌کند.

صداقت آشکار: توانایی انتقال و ابلاغ برداشتهای صادقانه و صمیمانه و پرهیز از دورویی و فریب افراد توانمندی‌ای است که باعث می‌شود کارکنان و افراد سازمان در لحظات سخت و دشوار در کنار رهبران باقی بمانند و برای بقای سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نکنند. رهبران با هوش سیاسی زیاد همیشه به نفع اهداف سازمانی کار می‌کنند و منافع کارکنان را در نظر دارند تا بتوانند در فرصتهای مناسب از این امتیاز خود استفاده کنند و در بحرانهای به وجودآمده موفق شوند.

تسخیر احساسات: تسخیر احساسات چگونگی صحبت کردن، رفتار کردن و جلوه کردن را در بر می‌گیرد. بیشتر تلاشهای اثرگذاری در جهت مثبت جلوه دادن خود در ذهن دیگران است. افراد با هوش سیاسی بالا سعی در تسخیر احساسات اعضای قدرتمند و بانفوذ سازمان دارند تا در مواقع نیاز از حمایت آنها برخوردار باشند.

تسخیر اطلاعات: افراد دارای هوش سیاسی بالا با ایجاد طریق های ارتباطی با افراد ستادی، بانفوذ، قدرتمند و نیروهای صفی و عملیاتی و کسب اطلاعات لازم از آنها میتوانند اطلاعاتی را تسخیر کنند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند. افراد با هوش سیاسی بالا همیشه در صدد به دست آوردن اطلاعات موثق و به روز در سازمان هستند تا بتوانند در مواقع الزم از فرصتها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده و تهدیدها را خنثی کنند. آنها با رد و بدل کردن داده ها، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب می نمایند. برخی از افراد امکان ایجاد دوستی با افراد در مدیریت سطح بالاتر را می یابند که این امر به آنها کمک می کند تا به اطالعات مهمی دسترسی داشته باشند. (دوستار، ممبینی، ۱۳۹۳).



شکل ۵- ابعاد هوش سیاسی. (دوستار، محمد و ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). "مؤلفه ها و کارکردهای هوش سیاسی"، دوفصلنامه علمی-پژوهشی دانش سیاسی، سال بیستم، شماره اول، پیاپی ۳۳، صص ۵۶-۶۵)

امروزه در سطح سازمانی، سیاست و استفاده از آن بسیار رایج شده است. محققان معتقدند که به کار گرفتن هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان ها بسیار ضروری است. هوش سیاسی یکی از ملاکهای موفقیت مدیران سازمان است که توسط آن میتوان اعمال نفوذ را برای تغییرات مناسب ایجاد کرد. هوش سیاسی در مورد کار کردن با صداقت در جهت اهداف و منافع مشترک است نه در جهت منافع شخصی، هوش سیاسی چالاکي اجتماعی واضحی را در مفهوم تنظیمات سازمانی آشکار می سازد که بطور ویژه رفتار بر کار را اداره می کند. هوش سیاسی در بر گیرنده مهارتهای اجتماعی متمایز در زمینه رفتار است که به ویژه تاثیر بر رفتار کاری را مورد تاکید قرار میدهد. (فریس و همکاران، ۲۰۱۰)، هوش سیاسی توانایی بسیار فعالانه مدیریت کردن واکنش ها در برابر تغییر و اهرم های قدرت و نفوذ و نهایتا عوامل ایجاد منازعه و تعارض در سازمان است. همچنین هوش سیاسی شامل توانایی ایجاد یک شبکه ارتباطی خوب است که می تواند ائتلافهای غیر رسمی را به مانند ائتلاف های رسمی ایجاد کند. (اوریل و همکاران، ۲۰۱۴).

پیشینه پژوهش

افراد باهوش سیاسی کمتر به شدت افراطی هستند و از سبک مدیریت تعارض رقابت استفاده می‌کنند و افراد با هوش سیاسی بالا بیشتر محافظه کار هستند و از روش مصالحه استفاده میکنند (YOAV GANZACH 2018). همچنین (سریواسان ۲۰۱۴) در تحقیقات خود رابطه‌ای مثبت بین تجارب مدیریت تعارض با انواع هوش را نشان داده است. (یوساردسای و همکاران ۲۰۱۳) نیز بین هوش سیاسی و سبک مدیریت تعارض همکاری و مصالحه، رابطه‌ای مثبتی را گزارش کرده است و نشان دادند که توانایی حل تعارض از طریق هوش سیاسی قابل پیش بینی است. (خدایی، رضازین آبادی و مرادی ۱۳۹۷):

خدایی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف بررسی نقش هوش سیاسی در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض در بین مدیران انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که بین هوش سیاسی با سبک‌های همکاری، رقابت، سازش، مصالحه و اجتناب مدیریت تعارض، رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. در این میان، قوی‌ترین رابطه را سبک مصالحه با هوش سیاسی نشان داده است. این بدان معناست که مدیرانی که از هوش سیاسی بهتری برخوردارند، در عرصه حل تعارضات، مصالحه کاران بهتری هم خواهند بود. (خدایی، زین آبادی و مرادی، ۱۳۹۷)، بررسی نقش هوش سیاسی در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض، در مدیران دبیرستان‌های خرم آباد سال تحصیلی ۹۶-۹۷، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی، مدیریت و معارف اسلامی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.)

مرادی و زین آبادی (۱۳۹۵) پژوهشی با هدف بررسی هدف سیاسی و احساس کارآمدی مدیران انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که هرچه فرد هوش سیاسی بالاتری داشته باشد خودکارآمدی وی بیشتر است و برعکس. (مرادی، رضا و حسن رضا زین آبادی، ۱۳۹۵)، بررسی هوش سیاسی و احساس کارآمدی مدیران مدارس شهرقاین سال تحصیلی ۱۳۹۵-۱۳۹۴ دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و مطالعات رفتاری و آسیب‌های اجتماعی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.)

ساندرز (۲۰۱۲) در تحقیقی نشان داده است که هوش سیاسی از جمله فاکتورهای مهم مدیریتی است که می‌تواند موجب موفقیت یک مدیر گردد. همچنین هوش سیاسی فرد توانایی فرد را در زمینه‌های تصمیم‌گیری در مقاطعی که سازمان با بحران همراه است نشان می‌دهد.

روش تحقیق

واقعیتی که امروزه همگان آن را می‌پذیرند تاثیر شگرفی است که پژوهش علمی بر رشد و گسترش علوم دانش بشری گذارده است بی‌گمان از چند سده پیش که بشر چگونگی استفاده از روش تحقیق علمی را آموخته است. آگاهی وی بر شناخته‌ها از نظر کمی و کیفی به گونه‌ای بوده است که با سده‌های پیش از آن تفاوتی توصیف ناپذیر دارد. بشر همواره در مقابل علل وقوع پدیده‌های گوناگون کنجکاو بوده است و همواره سعی داشته است تا این علل را باز شناسد. شناخت دقیق علل و عوامل بروز ظهور پدیده‌ها، بشر را قادر می‌ساخت تا بروز ظهور آنها را پیش‌بینی و کنترل نماید و حتی با فراهم آوردن عواملی سبب ایجاد پدیده‌ای گردد. حقیقت‌یابی و پژوهش در مورد پدیده‌ها از نیازهای فطری انسان محسوب می‌شود هدف تحقیق (حقیقت‌یابی) فهم‌جویی درک مطلب است. کسب معلومات نیاز به ابزار و روش و آگاهی دارد. بنابراین لازم است محققان، استادان و دانشجویان و اساساً هرکس که می‌خواهد بداند مجهولی را کشف نماید و بر دامنه معلومات بیفزاید، از روش‌های تحقیق آگاهی یافته، فنون کشف واقعیتها و شناخت حقایق را فرا گیرد. در حقیقت روش تحقیق را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات دانست. اتخاذ روش علمی تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول علمی است. در این پژوهش به منظور تایید یا رد فرضیه‌های تحقیق لازم است که از علم آمار و روش‌های پژوهشی استفاده گردد تا بتوان نتایج این تحقیق را مورد استفاده قرار داد و به آن

استناد کرد و بر این اساس در این پژوهش پژوهشگر به دنبال بررسی تاثیر هوش سیاسی در انتخاب سبکهای مدیریت تعارض (مطالعه موردی، مدیران دفاتر و شرکتهای خدمات مسافرت هوایی و گردشگری شهر تبریز) می باشد. برای جمع آوری داده های مورد نیاز از روش مطالعه کتابخانه ای، روش پرسشنامه و روش جمع آوری منابع و مقالات خارجی و داخلی و اینترنت استفاده شده است، از روش مطالعه کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات ثانویه، پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع استفاده شده است، همچنین برای جمع آوری داده های مورد نیاز درباره متغیرهای مطرح شده در پژوهش حاضر پرسشنامه ای تهیه و تدوین شده و در بین نمونه های انتخابی از جامعه آماری مورد نظر توزیع گردیده است.

روش اجرای تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش انجام تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می باشد زیرا علاوه بر توصیف وضع موجود به کشف روابط هر یک از متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون رگرسیون خطی می پردازد به علاوه از این جهت که نتایج مورد انتظار آن را می توان در جهت بهبود عملکرد آژانس های مسافرتی تبریز به کار برد از نوع کاربردی می باشد. این تحقیق از نوع تحقیقات میدانی می باشد، با توجه به این که در این پژوهش مطالب مربوط به اطلاعات نظری، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق بر اساس اطلاعات موجود در کتب، مقالات، مجلات، پایان نامه ها و شبکه اینترنت جمع آوری شده است لذا این تحقیق از نوع کتابخانه ای می باشد، با توجه به این که تحقیق به طور سازمان یافته ای در شرایط واقعی مورد بررسی و مطالعه قرار می دهد این تحقیق از نوع مطالعه میدانی است.

جامعه و نمونه آماری

معمولاً در هر پژوهش، جامعه آماری مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت یا صفات متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد. جامعه آماری این تحقیق همه آژانس های مسافرتی شهر تبریز می باشد که تعداد کل آنها ۲۲۰ نفر می باشد. از آنجا که حجم جامعه آماری محدود و مشخص می باشد برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. مطابق جدول مورگان حجم نمونه برابر ۱۵۸ آژانس برآورد گردید که برای هر آژانس یک پرسشنامه توزیع خواهد شد. روش نمونه گیری مورد استفاده در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد.

روش ها و ابزار جمع آوری اطلاعات

در این مرحله محقق داده ها و اطلاعاتی را از طریق روش میدانی و کتابخانه ای گردآوری می کند و سپس با ترکیب اطلاعات از طریق طبقه بندی و تجزیه و تحلیل سعی در ارزیابی فرضیه های خویش می باشد و پاسخ مساله تحقیق را به اتکای آنها در می یابد بنابراین این اطلاعات باید معتبر و حقیقی باشد اطلاعات غیر معتبر مانع از کشف حقیقت و واقعیت می گردد و مساله مجهول به درستی معلوم نمی گردد و یا تصویری انحرافی و یا صحیح از آن ارائه می گردد و در نتیجه باید دو اصل اساسی صحت و دقت را مورد توجه خاص قرار داد. برای جمع آوری داده ها، ابزار اندازه گیری متعددی وجود دارد که اطلاعات را با روش های مشخص ارائه می دهند تا به گونه ای موثر مورد استفاده قرار گیرد و سپس با استفاده از روش آماری متناسب با تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شود. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که بین نمونه های انتخاب شده توزیع می شود و نظرشان نسبت به متغیرها سنجیده می شود. و با استفاده از نرم افزار SPSS

مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. در این پژوهش نیز، ابزار اندازه گیری، پرسشنامه می باشد که برای متغیرهای هر فر ضیه سوال طرح شده است و سوالات بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت^۱ طرح ریزی گردیده است.

جدول ۱- صفات کیفی و ارزش های عددی گزینه های پرسشنامه

خیلی کم	کم	تاحدودی	زیاد	خیلی زیاد	طیف کلی
۱	۲	۳	۴	۵	ارزش عددی

روایی پرسشنامه^۲

مفهوم روایی به این سوال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد، ویژگی مورد نظر را می سنجد. یعنی هنگامی که به امید مطالعه یک مفهوم مجموعه ای از پرسش ها (یا یک ابزار اندازه گیری) را مطرح می کنیم چگونه می توانیم اطمینان یابیم که واقعاً به اندازه گیری همان مفهوم مورد نظر را پرداخته ایم یا چیز دیگر را سنجیده ایم؟ از این رو در این پژوهش با کمک گرفتن از استاد راهنما جهت تایید روایی ابزار گردآوری اطلاعات اقدام نمودیم، سپس سوالاتی را که هر کدام از فر ضیات تحقیق را تحت پوشش قرار می داد در پرسشنامه گنجاندیم چون در تهیه پرسشنامه از مطالعات و پژوهش های انجام شده در این مورد استفاده شده و همچنین از نظرات استاد راهنما و متخصصان استفاده شده است بنابراین پرسشنامه حاضر از روایی بالایی برخوردار است.

پایایی پرسشنامه^۳

پایایی دلالت بر آن دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسان به دست می دهد. به منظور تعیین قابلیت اعتماد و ابزار اندازه گیری نیز روشهای مختلفی و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است. سازگاری درونی ابزار اندازه گیری می تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شود. این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می گیرد. اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۷۰ درصد باشد (خاکی، ۱۳۹۵). پرسشنامه حاضر نیز دارای قابلیت اعتماد است زیرا آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه اول ۰/۸۱ و برای پرسشنامه دوم ۰/۸۰ برآورد گشت.

جدول ۲- پایایی متغیرهای تحقیق

¹ Likert

² Validity

³ Reliability

مقدار آلفای کرونباخ	نام متغیر	ردیف
۰.۸۱	هوش سیاسی	۱
0/80	سبکهای مدیریت تعارض	۲

تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق از نرم افزار SPSS استفاده شده است. داده ها با استفاده از این نرم افزار در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت. در بخش آمار توصیفی داده ها با استفاده از میانگین، انحراف معیار، واریانس، بیشترین و کمترین مقدار و در بخش آمار استنباطی داده ها با استفاده از آزمون رگرسیون خطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که در نهایت می توان در مورد پذیرش یا عدم پذیرش هر کدام از فرضیه های آماری اظهار نظر نمود.

ضریب تعیین، معیاری است از این که خط رگرسیون، چقدر خوب خوانده ها را معرفی می کند. اگر خط رگرسیون از تمام نقاط بگذرد توانائی معرفی همه متغیرها را دارد و هرچه از نقاط دورتر باشند نشان دهنده توانائی کمتر است.

تفاوت مهم میان ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده این است که ضریب تعیین فرض می کند که هر متغیر مستقلمشاهده شده در مدل، تغییرات موجود در متغیر وابسته را تبیین می کند. بنابراین درصد نشان داده شده توسط ضریب تعیین با فرض تاثیر همه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می باشد. در صورتی که درصد نشان داده شده توسط ضریب تعیین تعدیل شده فقط حاصل از تاثیر واقعی متغیرهای مستقل مدل بر وابسته است و نه همه متغیرهای مستقل. تفاوت دیگر این است که مناسب بودن متغیرها برای مدل توسط ضریب تعیین حتی با وجود مقدار بالا قابل مشخص نیست در صورتی که میتوان به مقدار برآورد شده ضریب تعیین تعدیل شده اعتماد کرد.

یافته ها:

توزیع فراوانی متغیرهای زمینه ای پاسخگویان در جدول شماره ارائه شده است. بر اساس جدول ملاحظه می شود که ۶۴/۲ درصد مرد و ۳۵/۸ درصد زن هستند. ۲۲/۶ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۲۹/۲ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۵/۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲/۳ درصد بالای ۵۰ سال سن دارند. میزان تحصیلات ۱۶ درصد زیر دیپلم، ۲۷/۴ درصد دیپلم، ۳۲/۱ درصد لیسانس و ۲۴/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر است.

جدول ۱- توزیع فراوانی متغیرهای زمینه‌ای (n=۱۰۶)

متغیر	گزینه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۸	۶۴/۲
	زن	۳۸	۳۵/۸
سن	بین ۲۱-۳۰ سال	۲۴	۲۲/۶
	بین ۳۱-۴۰ سال	۳۱	۲۹/۲
	بین ۴۱-۵۰ سال	۳۸	۳۵/۸
	بالای ۵۰ سال	۱۳	۱۲/۳
میزان تحصیلات	زیردیپلم	۱۷	۱۶/۰
	دیپلم	۲۹	۲۷/۴
	لیسانس	۳۴	۳۲/۱
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۶	۲۴/۵

17

آماره‌های توصیفی متغیرهای هوش سیاسی و مدیریت تعارض و مولفه‌هایشان در جدول شماره ۲ آورده شده است. نمرات در بازه ۱ تا ۵ قابل تغییر هستند. شاخص‌های چولگی و کشیدگی متغیرها بین بازه ۱- و ۱ بوده و نشانگر نرمال بودن توزیع متغیرها است.

جدول ۲- آماره‌های توصیفی متغیرها (n=۱۰۶)

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	مینیمم	ماکزیمم
هوش سیاسی	۴/۰۵	۰/۶۳	-۰/۷۰	-۰/۵۲	۲/۳۶	۴/۸۲
بازی‌های سیاسی	۴/۲۸	۰/۷۲	-۰/۸۱	-۰/۶۶	۲/۵۰	۵/۰۰
پویایی‌های قدرت	۳/۸۴	۰/۶۷	-۰/۳۵	-۰/۸۳	۲/۳۳	۵/۰۰
شخصیت سیاسی	۴/۰۵	۰/۶۸	-۰/۶۴	-۰/۶۰	۲/۴۰	۵/۰۰
صداقت آشکار	۴/۰۶	۰/۶۶	-۰/۶۳	-۰/۶۱	۲/۳۳	۵/۰۰
تسخیر احساسات	۳/۹۶	۰/۵۶	-۰/۴۸	-۰/۹۵	۲/۸۰	۴/۸۳

۴/۷۵	۲/۲۵	۰/۰۱	-۰/۷۶	۰/۵۴	۳/۸۶	مدیریت تعارض
۴/۷۸	۲/۰۰	-۰/۲۲	-۰/۴۰	۰/۵۷	۳/۷۴	همکاری
۵/۰۰	۲/۲۰	۰/۵۴	-۰/۸۱	۰/۵۰	۳/۹۹	اجتناب
۵/۰۰	۲/۳۸	-۰/۳۰	-۰/۴۹	۰/۶۰	۳/۹۷	رقابت
۵/۰۰	۲/۱۷	-۰/۲۰	-۰/۶۰	۰/۶۶	۳/۹۳	مصالحه
۴/۶۷	۲/۰۰	-۰/۴۵	-۰/۴۳	۰/۶۰	۳/۶۹	سازش

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول ۳) حاکی است که تمام متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند ($p > 0/05$).

جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

سطح معنی داری	آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	تعداد	متغیرها
۰/۱۱۹	۱/۱۸۸	۱۰۶	مدیریت تعارض
۰/۱۳۵	۱/۱۶	۱۰۶	همکاری
۰/۰۶۵	۱/۳۰۵	۱۰۶	اجتناب
۰/۰۶۲	۱/۳۱۵	۱۰۶	رقابت
۰/۰۵۷	۱/۳۳۳	۱۰۶	مصالحه
۰/۱۱۹	۱/۱۸۸	۱۰۶	سازش
۰/۱۶۷	۱/۱۴۷	۱۰۶	هوش سیاسی
۰/۰۸۷	۱/۲۵۱	۱۰۶	بازی های سیاسی
۰/۰۸۸	۱/۲۴۹	۱۰۶	پویایی های قدرت
۰/۰۶۴	۱/۳۰۹	۱۰۶	شخصیت سیاسی
۰/۰۸۱	۱/۲۶	۱۰۶	صداقت آشکار
۰/۰۷۹	۱/۲۷۹	۱۰۶	تسخیر احساسات

جهت بررسی ارتباط بین متغیرها از همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۴ آورده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که بین هوش سیاسی مدیران آژانس ها و مدیریت تعارض آنها رابطه مثبت معنی داری وجود دارد ($r=0/65$, $p<0/05$). بین هوش سیاسی مدیران آژانس ها با مولفه های همکاری، رقابت، مصالحه و سازش رابطه مثبت معنی داری وجود دارد ($p<0/05$). ولی بین هوش سیاسی مدیران آژانس ها با مولفه اجتناب رابطه معنی داری وجود ندارد ($p>0/05$). بین مولفه های بازی های سیاسی، پویایی های قدرت، شخصیت سیاسی، صداقت آشکار و تسخیر احساسات با مدیریت تعارض رابطه مثبت معنی داری وجود دارد ($p<0/05$).

جدول ۴- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای روابط متغیرها (n=106)

سازش	مصالحه	رقابت	اجتناب	همکاری	مدیریت تعارض		
0/224	0/594	0/658	0/115	0/549	0/647	ضریب همبستگی	هوش سیاسی
0/021	0/001	0/001	0/125	0/001	0/001	سطح معنی داری	
0/295	0/636	0/728	0/165	0/57	0/707	ضریب همبستگی	بازی های سیاسی
0/002	0/001	0/001	0/09	0/001	0/001	سطح معنی داری	
0/122	0/464	0/48	0/127	0/441	0/496	ضریب همبستگی	پویایی های قدرت
0/211	0/001	0/001	0/196	0/001	0/001	سطح معنی داری	
0/249	0/473	0/599	0/046	0/512	0/58	ضریب همبستگی	شخصیت سیاسی
0/01	0/001	0/001	0/636	0/001	0/001	سطح معنی داری	
0/117	0/557	0/568	0/163	0/494	0/572	ضریب همبستگی	صداقت آشکار
0/082	0/001	0/001	0/096	0/001	0/001	سطح معنی داری	
0/509	0/403	0/515	0/046	0/374	0/497	ضریب همبستگی	تسخیر احساسات
0/001	0/001	0/001	0/638	0/001	0/001	سطح معنی داری	

بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی نشان دهنده این است که تعداد پاسخگویان مرد بیشتر از زن بوده است و از سویی نیز از لحاظ سنی پاسخگویان، نیز می توان گفت اکثریت پاسخگویان در بازه سنی ۴۰-۵۰ سال سن داشتند که نشان دهنده میانسال بودن اکثریت پاسخگویان می باشد. از طرفی نیز می توان گفت اکثریت پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس بوده است. بنابراین می توان از این اطلاعات در تصمیم گیری ها نهایت استفاده را برد. طبق تحقیقاتی که در سال ۱۳۹۶ در بخش گردشگری انجام داده بودم تعداد خانمها بیشتر از آقایان بود همچنین میانگین سنی بین ۳۰-۴۰ سال بود و این به این معنی است که آقایان نیز به گردشگری گرایش بیشتری پیدا کرده اند اما از نسل جوان چندان تمایلی به

حضور در گردشگری ندارند و نیز در تحقیقاتی که قبلا انجام شده بود قوی ترین رابطه را سبک مصالحه با هوش سیاسی نشان داده بود و این بدان معنی بود که افرادی که هوش سیاسی بالایی برخوردار هستند مصالحه کاران بهتری هستند اما در تحقیقاتی که در بازه زمانی آبان ماه تا بهمن ماه ۱۳۹۹ انجام دادم ، قوی ترین رابطه را سبک رقابت با هوش سیاسی نشان داده است این بدان معنی است که مدیران از سبک زورمدارانه در مدیریت تعارض استفاده می کنند و این کار اثر منفی بر جای خواهد گذاشت .

در شرایط کنونی و وجود مشکلات کرونایی نحوه توسل مدیران به استفاده از روشهای زورمندانه شاید قابل توجیه باشد اما پیشنهاد میشود تا مدیران آژانسها ، برای جلوگیری از عواقب و پیشامدهای احتمالی برخوردهای زورمندانه ، با شرکت در کلاسهای آموزشی با انواع سبکهای مدیریت تعارض آشنا شوند و برخوردهای همکاری مبتنی بر اعتماد و سازش و مصالحه را جایگزین رفتارهای رقابت جویانه و ناسازگار قرار کنند .

منابع و ماخذ

-خدایی، کامران و رضازین آبادی، حسن و مرادی، رضا، ۱۳۹۷، بررسی نقش هوش سیاسی در انتخاب سبک های مدیریت تعارض در مدیران دبیرستان های خرم آباد سال تحصیلی ۹۷-۹۶، دومین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق درعلوم انسانی، مدیریت و معارف اسلامی، تهران،، <https://civilica.com/doc/800507>

-سید سیامک موسوی ، هما سروری لاله ۱۳۹۶؛ " بررسی تاثیر مدیریت ارتباط با مشتری و مهمان نوازی در گردشگری " - اولین کنفرانس بین المللی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار و حسابداری ۱۵ اسفند ۱۳۹۶

--رحیمی، ابراهیم و علی اکبری، مهدی، ۱۳۹۹، هوش سیاسی و اهمیت آن برای مدیران ، پنجمین همایش بین المللی افق های نوین در علوم انسانی و مدیریت، تهران،، <https://civilica.com/doc/1131980>

-دکتر غلامرضا طالقانی ، علی اکبر افقهی فریمانی ۱۳۹۸

-(اسکندری ، محمد . (۱۳۷۸) . " نگاهی به مفهوم سیاست"، حوزه و دانشگاه ، شماره ۲۱)

-(کریمی، علیرضا . (۱۳۸۷) . "مدیریت رفتار سیاسی در سازمان"، مجله راهکار مدیریت.)

-ممبینی ، یعقوب؛ گودرزی، مهشید و دوستار، محمد. (۱۳۹۶) . " هوش سیاسی و تغییر سازمانی : بررسی نقش تعدیلگر فرهنگ سازمانی"، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۲۱ ، شماره ۲

-فریس و همکاران ۲۰۱۰

-اوربل و همکاران ۲۰۱۴

- یوساردسای و همکاران ۲۰۱۳

-کشاوری، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و شهرسبز، مجتبی. (۱۳۹۵) . " تحلیل رگرسیونی هوش سیاسی و رفتار سیاسی مدیران اداره کل ورزش و جوانان و هیئت های ورزشی استان فارس"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره سوم، شماره ۹ ص ۳۹-۳۳

-Adams, S.M., Zanzi, A. (2005), "Developing Political Intelligence for Making Feasible Decisions", Journal Manage Dev, 25, pp.350-367.

-Cook, S., Macaulay, S, (2004), Change Management Excellence, Kogan Page, London and Sterling.

- Yoav Ganzach 201^۸