

تأثیر نگاه ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی

❖ حسام اشراقی؛ مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه
❖❖ دکتر میرمحمد کاشف؛ استادیار دانشگاه ارومیه
❖❖❖ دکتر مهرداد محرم‌زاده؛ استادیار دانشگاه ارومیه

چکیده: هدف از این تحقیق عبارت است از بررسی تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی. روش‌شناسی تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. تمامی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی نمونه این تحقیق انتخاب شدند. پرسش‌نامه محقق‌ساخته به همراه پرسش‌نامه جمعیت‌شناختی ابزار تحقیق بودند. روایی و پایایی ابزار تحقیق از طریق نظرخواهی از کارشناسان تربیت‌بدنی و اساتید دانشگاه، اجرای یک طرح آزمایشی اولیه، همچنین معناداری پایایی درونی آن با ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.936$) تأیید شد. نتایج نشان داد که ارتباطات در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی رسمی است و آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی مؤثر وجود ندارد. نتایج حاصل از آزمون باینومیل وجود تعارض بین فردی را در ادارات تربیت‌بدنی نشان داد. با توجه به نتایج به‌دست آمده مشخص گردید که تعارض موجود، ناشی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر این ادارات است. پیشنهاد می‌گردد مدیران ادارات با پیروی از سبک رهبری تفویضی، اعطای اختیارات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها، انجام فعالیت‌های آن اداره را با کارایی و اثربخشی بیشتر همراه کنند و از میزان تعارض بین فردی موجود بکاهند.

واژگان کلیدی: نظام ارتباطات سازمانی، تعارض بین فردی، کارکنان، ادارات تربیت‌بدنی

* E.mail: Hesam_Hshraghi@yahoo.com

مقدمه

بشناسند تا نقاط قوت خود را بالا برده و کاستی‌های خود را ترمیم نمایند (۲). یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رفتار افراد در سازمان، انتقال صحیح و مؤثر پیام یا فرآیند ارتباط است. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل و کارها آشفته می‌شود. هر مدیر درصد قابل توجهی از وقت

عصر کنونی دوره دگرگونی‌های شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌ها است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با تهدیدات محیطی مقابله کرده و از فهرست‌های احتمالی بهره‌برداری کنند باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را

مراکز آموزشی و اجرایی کشور که با موضوع و متغیرهای تحقیق حاضر سنخیت دارد اشاره می‌گردد.

سلطانی تیرانی (۱۳۶۷) در تحقیق خود اذعان داشته است که انتقال اطلاعاتی درباره وظایف محوله، اهداف و... در شناخت و درک اهمیت شغل و ارتباط آن با هدف‌های سازمان و ایجاد هماهنگی بین نحوه عمل کارمند و مقاصد سازمان مؤثر است. در حقیقت کسب اطلاعات راجع به اهداف پست‌ها، مشاغل، و... تماماً این احساس را در فرد به وجود می‌آورد که با وی همانند افراد رشدیافته رفتار می‌شود. در پژوهش فوق اثبات می‌گردد که کسب این گونه اطلاعات در نحوه انجام کار و در نهایت رضایت کاری مؤثر است (۴).
فرهنگی (۱۳۷۴) در پژوهش خود به تفاوت معنادار میان تعارض و ارتباطات سازمانی اشاره کرده است (۶).

غلامی (۱۳۷۸) در تحقیق خود چنین نتیجه گرفته است که بین گشودگی مجاری ارتباطی میان واحدهای هم‌سطح و رضایت کارکنان رابطه منفی و معنادار و بین استفاده از کانال‌های ارتباط غیررسمی و میزان رضایت کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، ولی بین آزادی عمل کارکنان در برقراری ارتباط با مدیران و رضایت کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. وی در نهایت در عرضه اطلاعات شغلی و رضایت کارکنان همبستگی مثبت و معناداری را بین برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان گزارش کرده است (۵).

فهم دوین و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهش خود چنین نتیجه گرفته‌اند که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و راهبردهای کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی و معنادار وجود دارد (۷).

خود را صرف انتقال عقاید و نظریاتش به دیگران می‌کند. وظایف دیگر مدیر و خاصه وظایف او در زمینه کنترل و سازمان دادن، با مسائل و مشکلات ارتباطی همراه است. در سازمان‌ها ارتباطات فرایندی برای به هم پیوستن اجزای یک نظام‌اند (۸).

شاید ارتباط ضعیف از جمله منابع عمده‌ای باشد که بین افراد تضاد و تعارض ایجاد می‌کند. صاحب‌نظران، جملگی بر این باورند که انسان موجودی اجتماعی است و آشکار است که این ماهیت اجتماعی، آدمی را به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌ای که در آن است رهنمون می‌گرداند، و انسان‌ها با توجه به ساخت روانی، شرایط تربیتی و چگونگی محیط در سلسله‌ای از ارتباطات که از جنبه‌های نوع و چگونگی با هم تفاوت دارند گرفتارند (۳).

ایوان سه نوع تعارض بین فردی را در سازمان‌ها شناسایی کرده که عبارت‌اند از:

تعارض با هم‌ردیفان

تعارض با رئیس

تعارض با مرئوس، بیشتر تعارض‌ها هنگامی روی می‌دهد که طرفین، رفتارها و ارزش‌های متفاوتی دارند (۱). در این پژوهش وضعیت موجود تعارض بین فردی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی و نظام ارتباطات حاکم بر این ادارات بررسی شده است. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، تحقیقات انجام گرفته در رابطه با موضوع تحقیق حاضر اندک بوده و خصوصاً در سازمان‌های ورزشی صورت نگرفته است. لذا، به چند نمونه از تحقیقات انجام یافته در

پژوهش حاضر محقق به شناسایی وضعیت موجود و بررسی تأثیرپذیری تعارض بین فردی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی می‌پردازد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند که بر اساس گزارش آماری اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی ۱۵۳ نفرند. نمونه آماری تحقیق حاضر را تمامی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند و نمونه آماری تحقیق برابر جامعه آماری تحت بررسی است. تمامی کارمندان شاغل در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی نمونه این تحقیق بودند.

ابزار اندازه‌گیری

در این تحقیق از دو روش عمده برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است: برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به داده‌های آماری از روش پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش است. اطلاعات مورد نیاز پژوهش از متون علمی و منابع دانشگاهی استخراج شده است، ولی اطلاعات اصلی دیگر برای دستیابی به آرا و نظرات کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی در مورد نظام ارتباطات و تعارض بین فردی با

دمی (۲۰۰۲) در بررسی خود اقدام به تبیین راه‌کارهای مناسب در حل تعارض نموده، و ابراز کرده است که تعارض را می‌توان از طریق ارتباطات برطرف کرد (۱۵).

جنسن و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیق خود اقدام به ریشه‌یابی تعارض بین فردی در میان کودکان نموده‌اند. نمونه تحقیق آن‌ها را ۲۷۶ دانش‌آموز مقطع ابتدایی تشکیل داده است. در نتیجه‌گیری کلی این تحقیق آمده است که توافق زیاد در این کودکان همراه با پیشرفت و بازدهی بیشتر ناشی از تعارض بین فردی و ایجاد سازگاری در این کودکان است (۱۱).

مک سیتریس (۲۰۰۴) در پژوهش خود با موضوع «استراتژی‌های ارتباطی برای مدیریت تعارض ماهیگیران کشور کامبودیا» رابطه معناداری بین متغیرهای مذکور به دست آورد (۱۴).

زورنزا (۲۰۰۶) در مقاله خود، در دو گروه ارتباطی رودررو^۱ و کامپیوتری^۲ اقدام به مشاهده و مطالعه رفتار مدیریت تعارض نمود. وی تفاوت معناداری در گروه ارتباط کامپیوتری ملاحظه نکرد و در گروه ارتباط رودررو کاهش تعارض را گزارش کرده است (۱۷).

هارولد و همکاران (۲۰۰۶) و وسک و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقات خود به ارتباط معنادار میان نظام ارتباطات و تعارض اشاره کرده‌اند (۱۰ و ۱۶). پرنس (۲۰۰۷) تأثیرپذیری تعارض را از ارتباطات گزارش کرده است (۱۲).

روش‌شناسی

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی است که به شکل پیمایشی انجام یافته است. در

1. Face to face communication
2. Computer mediated communication

در قسمت تعیین‌شده در انتهای پرسش‌نامه درج نمایند. در تحقیق حاضر، پایایی درونی پرسش‌نامه در مطالعه راهنما با ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha=0.936$) به دست آمد.

روش جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به اینکه ابزار اندازه‌گیری در پژوهش حاضر پرسش‌نامه است، پس از تهیه و تنظیم و اطمینان از روایی و پایایی، پرسش‌نامه‌ها به انضمام نامه‌های هماهنگی با اداره کل تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی، نامه شرح تکمیل پرسش‌نامه، به همراه اطلاعات لازم در خصوص اهداف تحقیق و ضرورت همکاری، از طریق مکاتبات پستی به ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان آذربایجان غربی ارسال شد. طی یک دوره دو ماهه برنامه‌ریزی‌های لازم در خصوص پی‌گیری و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها صورت پذیرفت. از تعداد ۱۵۳ پرسش‌نامه ارسالی، ۱۳۷ پرسش‌نامه دریافت و تجزیه و تحلیل شدند.

روش‌های آماری در

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش از آمار توصیفی برای خلاصه کردن و طبقه‌بندی داده‌های خام و روش‌های آمار استنباطی (آزمون باینومیل^۱، آزمون استقلال خی‌دو^۲، ضریب همبستگی اسپیرمن^۳، آزمون کروسکال - والیس^۴، و آزمون u مان-ویتنی^۵) استفاده شد.

1. Binomial test
2. Chi square
3. Spearman
4. Kruskal-Wallis H
5. Mann-Whitney U

پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۳۲ سؤالی که شامل پنج‌بخش (۱. دعوت به همکاری جهت شرکت در تحقیق حاضر، ۲. پرسش‌های اطلاعات فردی «جمعیت‌شناختی»، ۳. سؤالات مرتبط با بررسی نظام ارتباطات سازمانی و مؤلفه‌های آن، ۴. سؤالات مرتبط با تعارض بین فردی و مؤلفه‌های آن و ۵. سؤال شماره ۳۲ جهت استفاده از پیشنهادات و نظرات کارکنان) بود جمع‌آوری گردید.

شاخص‌های تعارض بین فردی بر اساس تقسیم‌بندی ایوان و شاخص‌های ارتباطات سازمانی بر اساس تحقیقات قبلی و متون علمی و با مشاوره اساتید و نظرخواهی از کارشناسان رشته تربیت‌بدنی و مدیریت تعیین شد و پرسش‌نامه مذکور بر این اساس شکل گرفت. در رابطه با روایی ابزار تحقیق سعی شده است پرسش‌نامه زیر نظر اساتید، متناسب با مبانی نظری و با توجه به جزئیات تعریف شده برای هر یک از متغیرها طراحی شود.

همچنین، به منظور دستیابی به اعتبار محتوا، پرسش‌نامه با توجه به مطالعه مقدماتی پیرامون ارتباطات سازمانی و تعارض بین فردی از مطالب علمی و متون دانشگاهی تدوین شد و برای اصلاح نهایی در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و کارشناسان قرار گرفت تا نظرات اصلاحی خویش را در مورد ارتباط بین سؤالات و اهداف تحقیق بیان کنند. علاوه بر در نظر گرفتن این نظرات به منظور رفع ابهامات احتمالی در واژه‌ها و سؤالات و سنجش پایایی درونی، از نمونه‌ای ۳۰ تایی از کارکنان ادارات تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهرستان ارومیه که خارج از نمونه تحقیق قرار داشتند، مطالعه آزمایشی اولیه به عمل آمد و از آن‌ها خواسته شد تا با ذکر نظرات و پیشنهادات خود در مورد سؤالات و واژه‌ها، موارد ابهام خود را

یافته‌ها

سازمانی از نوع رسمی و یک طرفه است و کارکنان این ادارات از آزادی عمل در برقراری ارتباط و اطلاع رسانی مؤثر محروم‌اند. همچنین، آنان گشودگی مجاری ارتباطی را در این ادارات رد نموده‌اند. همان گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است، نتایج آزمون باینومیال همچنین حاکی از وجود تعارض بین فردی در ادارات تحت بررسی است.

تحلیل توصیفی اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی نمونه آماری تحقیق نشان داد تعداد ۹۲ نفر از این کارکنان را مردان و ۳۶ نفر را زنان تشکیل می‌دهند. جامع اطلاعات مربوط در جدول ۳ درج شده است. در تحلیل استنباطی، آزمون باینومیال نشان داد که در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی نظام ارتباطات

جدول ۱. نتایج آزمون باینومیال برای شناسایی وضعیت موجود نظام ارتباطات و تعارض بین فردی

سطح معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	شاخص‌های آماری	
				متغیر	
۰/۰۱۶	۰/۵۰	۰/۳۷	۳۴	گروه موافق	گشودگی مجاری ارتباطی
		۰/۶۳	۵۸	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۹۲	مجموع	
۰/۰۰۵	۰/۵۰	۰/۳۴	۲۹	گروه موافق	اطلاع رسانی مؤثر
		۰/۶۶	۵۶	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۸۵	مجموع	
۰/۰۱۳	۰/۵۰	۰/۳۷	۳۵	گروه موافق	ارتباطات رسمی
		۰/۶۳	۶۰	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۹۵	مجموع	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۶۸	۷۵	گروه موافق	ارتباطات غیررسمی
		۰/۳۲	۳۵	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۱۱۰	مجموع	
۰/۰۱۵	۰/۵۰	۰/۳۸	۴۰	گروه موافق	آزادی عمل در برقراری ارتباط
		۰/۶۲	۶۶	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۱۰۶	مجموع	
۰/۰۲۱	۰/۵۰	۰/۶۳	۵۷	گروه موافق	ارتباطات یک طرفه
		۰/۳۷	۳۴	گروه مخالف	
		۱/۰۰	۹۱	مجموع	

ادامه جدول ۱

متغیر	شاخص‌های آماری			تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
	گروه موافق	گروه مخالف	مجموع				
تعارض با رئیس	گروه موافق	گروه مخالف	مجموع	۶۷	۰,۶۰	۰,۵۰	۰,۰۴۷
				۴۵	۰,۴۰		
				۱۱۲	۱,۰۰		
تعارض با مرنوس	گروه موافق	گروه مخالف	مجموع	۶۵	۰,۶۷	۰,۵۰	۰,۰۰۱
				۳۲	۰,۳۳		
				۹۷	۱,۰۰		
تعارض با هم‌ردیفان	گروه موافق	گروه مخالف	مجموع	۵۷	۰,۶۱	۰,۵۰	۰,۰۳۸
				۳۶	۰,۳۹		
				۹۳	۱,۰۰		
تعارض بین فردی	گروه موافق	گروه مخالف	مجموع	۸۵	۰,۶۵	۰,۵۰	۰,۰۰۱
				۴۶	۰,۳۵		
				۱۳۱	۱,۰۰		

مشاهده شد. ($X^2 = 469,351^{**}$, $P = 0/000$)، بین ارتباطات غیررسمی و تعارض بین فردی تفاوت معناداری ($X^2 = 184,518^{**}$, $P = 0/000$)، بین مؤلفه یک‌طرفه بودن ارتباط و تعارض بین فردی تفاوت معناداری ($X^2 = 657,359^{**}$, $P = 0/000$)، و در نهایت بین مؤلفه اطلاع‌رسانی مؤثر و تعارض بین فردی تفاوت معناداری ($X^2 = 314,758^{**}$, $P = 0/000$) وجود دارد.

به منظور سنجش میزان و جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

نتایج آزمون استقلال خردو در بررسی تأثیرپذیری تعارض بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر این ادارات حاکی از این بود که بین ارتباطات سازمانی و تعارض بین فردی تفاوت معنادار ($X^2 = 1184,935^{**}$, $P = 0/000$)، بین مؤلفه آزادی عمل در برقراری ارتباط و تعارض بین فردی ($X^2 = 249,597^{**}$, $P = 0/000$) تفاوت معنادار، بین مؤلفه گشودگی مجاری ارتباطی و تعارض بین فردی تفاوت غیرمعناداری ($X^2 = 37,433$, $P = 0/541$)، بین مؤلفه ارتباطات رسمی و تعارض بین فردی تفاوت معناداری

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن درباره متغیرهای تحقیق

شاخص های آماری / متغیرها	میانگین	انحراف	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی اسپیرمن
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	$r = ۰,۶۰۸^{**}$ $P = ۰,۰۰۰$ $N = ۱۳۶$
	۲,۲۵۱,۰	۰,۲۲۴۳۵	۱/۸۱	۲,۸۹	
ارتباطات سازمانی	۲,۲۵۱,۰	۰,۲۲۴۳۵	۱/۸۱	۲,۸۹	$r = -۰,۰۰۵$ $P = ۰,۹۵۵$ $N = ۱۳۷$
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	
آزادی عمل در برقراری ارتباط	۲,۳۰۶,۴	۰,۲۷۶۱۷	۱,۳۳	۳	$r = ۰,۵۱۹^{**}$ $P = ۰,۰۰۰$ $N = ۱۳۷$
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	
ارتباطات رسمی	۲,۴۸۵,۴	۰,۶۳۲۱۴	۲	۴	$r = -۰,۲۴۳^{**}$ $P = ۰,۰۰۴$ $N = ۱۳۷$
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	
ارتباطات غیررسمی	۱,۷۲۴,۵	۰,۵۷۳۰۵	۱	۴	$r = ۰,۸۰۵^{**}$ $P = ۰,۰۰۰$ $N = ۱۳۷$
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	
مؤلفه یک طرفه بودن ارتباط	۲,۵۷۳,۱	۰,۶۴۷۲۱	۲	۴,۳۳	$r = -۰,۱۸۱^{*}$ $P = ۰,۰۳۵$ $N = ۱۳۷$
تعارض بین فردی	۲,۶۵۰,۲	۰,۶۲۹۷۱	۲	۴,۳۳	
مؤلفه اطلاع رسانی مؤثر	۲,۱۳۳,۲	۰,۲۶۰۸۹	۱/۷۵	۳	

** ضریب همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنادار است. * ضریب همبستگی در سطح ۰,۰۵ معنادار است.

جدول ۳. نتایج آزمون کروسکال والیس درباره متغیر تعارض بین فردی و ارتباطات بر حسب متغیرهای عینی

آماره آزمون	میانگین رتبه	درصد	فراوانی	شاخص‌های آماری	
				متغیرها	
H= ۰/۲۷۰ sig = ۰/۹۶۵ df = ۳ N = ۱۲۸	۶۲/۹۶	۹/۵	۱۳	سال ۳۰-۱۵	سن کارکنان
	۶۴/۴۸	۱۹/۷	۲۷	سال ۴۰-۳۰	
	۶۳/۵۲	۴۶	۶۳	سال ۵۰-۴۰	
	۶۷/۷۸	۱۸/۲	۲۵	سال ۸۰-۵۰	
	تعارض بین فردی				
H= ۱/۹۵ sig = ۰/۵۸۳ df = ۳ N = ۱۲۸	۷۸/۳۸	۹/۵	۱۳	سال ۳۰-۱۵	سن کارکنان
	۶۱/۹۸	۱۹/۷	۲۷	سال ۴۰-۳۰	
	۶۴/۴۰	۴۶	۶۳	سال ۵۰-۴۰	
	۶۰/۷۶	۱۸/۲	۲۵	سال ۸۰-۵۰	
	ارتباطات سازمانی				
H= ۴/۰۲۲ sig = ۰/۵۴۶ df = ۵ N = ۱۲۸	۵۳/۸۵	۱۲/۴	۱۷	سال ۵-۰	سنوات خدمتی کارکنان
	۵۹	۸/۸	۱۲	سال ۱۰-۵	
	۶۰/۱۵	۱۴/۶	۲۰	سال ۱۵-۱۰	
	۶۵/۴۸	۱۵/۳	۲۱	سال ۲۰-۱۵	
	۶۶/۳۵	۲۴/۱	۳۳	سال ۲۵-۲۰	
	۷۴/۶۰	۱۸/۲	۲۵	سال ۳۰-۲۵	
تعارض بین فردی					
H= ۴/۷۷۶ sig = ۰/۴۴۴ df = ۵ N = ۱۲۸	۵۲/۲۱	۱۲/۴	۱۷	سال ۵-۰	سنوات خدمتی کارکنان
	۷۲/۷۱	۸/۸	۱۲	سال ۱۰-۵	
	۵۶/۹۸	۱۴/۶	۲۰	سال ۱۵-۱۰	
	۶۱/۳۶	۱۵/۳	۲۱	سال ۲۰-۱۵	
	۶۹/۹۴	۲۴/۱	۳۳	سال ۲۵-۲۰	
	۷۰/۴	۱۸/۲	۲۵	سال ۳۰-۲۵	
ارتباطات سازمانی					
H= ۳/۲۸۳ sig = ۰/۳۵۰ df = ۳ N = ۱۲۸	۶۶/۲۳	۴۶/۷۱	۶۴	دیپلم	مدرک تحصیلی کارکنان
	۶۳/۹۶	۲۰/۴۴	۲۸	فوق دیپلم	
	۵۵/۸۱	۱۹/۷۱	۲۷	لیسانس	
	۷۹/۸۹	۶/۵۷	۹	فوق لیسانس	
	۰	۰	۰	دکتری	
تعارض بین فردی					



آماره آزمون	میانگین رتبه	درصد	فراوانی	شاخص‌های آماری	
				متغیرها	
H= ۰/۶۸۳ sig = ۰/۸۷۷ df = ۳ N= ۱۲۸	۶۶/۲۸	۴۶/۷۱	۶۴	دیپلم	مدرک تحصیلی کارکنان
	۶۱/۳۲	۲۰/۴۴	۲۸	فوق دیپلم	
	۶۱/۸	۱۹/۷۱	۲۷	لیسانس	
	۶۹/۸۳	۶/۵۷	۹	فوق لیسانس	
	۰	۰	۰	دکتری	
ارتباطات سازمانی					
H= ۰/۵۴۵ sig = ۰/۷۶۲ df = ۲ N= ۱۲۸	۶۵/۴۹	۷۵/۲	۱۰۳	رسمی	نوع استخدام کارکنان
	۵۹/۳۶	۱۶/۱	۲۲	قراردادی	
	۶۸/۳۳	۲/۲	۳	خرید خدمت	
	تعارض بین فردی				
H= ۰/۳۸ sig = ۰/۸۲۷ df = ۲ N= ۱۲۸	۶۳/۹۱	۷۵/۲	۱۰۳	رسمی	نوع استخدام کارکنان
	۶۸/۳	۱۶/۱	۲۲	قراردادی	
	۵۷	۲/۲	۳	خرید خدمت	
	ارتباطات سازمانی				

همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که در انجام وظایف و دسترسی به اهداف در همه سازمان‌های ورزشی، اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی، و... ضروری است. منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری و تضاد و تعارض سازمانی انسان است.

امروزه، تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است و این به دلیل تعارض نامتعارف داخل سازمان است که موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان می‌شود و به جای اینکه عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در تحقق اهداف سازمان حرکت کنند، درجا می‌زنند و سرمایه‌های انسانی و فیزیکی را به هدر می‌دهند.

نتایج آزمون کروسکال والیس به منظور بررسی تفاوت میان تعارض بین فردی و ارتباطات برحسب متغیرهای عینی (سن، سنوات خدمت، مدرک تحصیلی، و نوع استخدام) در جدول ۳ آمده است. به منظور بررسی تفاوت تعارض بین فردی و ارتباطات بر اساس متغیر جنسیت از آزمون u مان-وینتی استفاده شد، که نتایج آن حاکی از آن است که بین نظام ارتباطات سازمانی بر اساس فاکتور جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد ($U=1417$)، $sig=0.198$). عدم معناداری بین تعارض بین فردی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی بر اساس متغیر جنسیت نیز تکرار شد ($U=1325.5$)، $sig=0.08$).

بحث و نتیجه‌گیری

وجود روابط سالم و به دور از هرگونه تیرگی و

اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۸٪) وجود ارتباطات رسمی ($p=0.01$) در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی را تأیید کردند.

اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۲٪) وجود آزادی عمل در برقراری ارتباط در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی را رد کردند ($p=0.05$).

اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۳٪) وجود نظام ارتباطات یک‌طرفه در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی را تأیید کردند ($p=0.05$).

نظرات کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی در سه خرده‌مقیاس تعارض بین فردی (تعارض با رئیس، تعارض با مرئوس، و تعارض با هم‌ردیفان) محاسبه شد. سپس، وجود یا عدم وجود تعارض بین فردی را در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی مشخص کردیم.

نتایج نشان داد اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۰٪) وجود تعارض با رئیس، ۶۷٪ وجود تعارض با مرئوس، ۶۱٪ تعارض با هم‌ردیفان، و در مجموع ۶۵٪ تعارض بین فردی را در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی تأیید کردند.

نتایج آزمون باینومیال نشان داد این اکثریت، نسبت معناداری از نمونه این پژوهش را تشکیل می‌دهند، بدین مفهوم که در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی تعارض بین فردی وجود دارد.

نتایج آزمون خی‌دو نشان داد بین تعارض بین فردی و نظام ارتباطات حاکم بر ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد. لذا، می‌توان چنین نتیجه گرفت که تعارض بین فردی موجود در میان کارکنان ادارات تربیت‌بدنی این استان متأثر از نظام ارتباطات حاکم

این امر با توجه به علاقه شدید مردم کشور به ورزش و فعالیت‌های ورزشی و انتظار مردم کشور از تیم‌های ورزشی به منظور کسب سکویای جهانی و افتخارات بین‌المللی، برای سازمان‌های ورزشی و دست‌اندرکاران ورزش کشور خوشایند نخواهد بود.

بنابراین، برای اینکه سازمان‌های ورزشی کشور بتوانند از حداکثر توان جسمانی، روانی، و فکری کارکنان خود در جهت رشد ورزش کشور و کسب افتخارات جهانی بهره‌گیرند، باید عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند. یکی از عوامل عمده‌ای که سبب به هدر رفتن استعداد نیروی انسانی می‌گردد، تعارض بین فردی است که تعارض گروهی و سازمانی را به دنبال دارد. بر این اساس با توجه به نقش و اهمیتی که تعارض بین فردی در افزایش یا کاهش راندمان سازمان دارد، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر نظام ارتباطات سازمانی بر تعارض در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی پرداخته است.

نتایج تحقیق به شرح زیر است:

اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۳٪) بسته بودن مجاری ارتباطی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی را ابراز داشتند. نتایج آزمون باینومیال نشان داد نظرسنجی در خصوص این متغیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است؛ بدین مفهوم که مجاری ارتباطی در ادارات تربیت‌بدنی بسته است.

اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۶٪) وجود اطلاع‌رسانی مؤثر در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی را رد کردند. نتایج آزمون باینومیال نشان داد نظرسنجی در خصوص این متغیر در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بدین مفهوم که اطلاع‌رسانی مؤثر در ادارات تربیت‌بدنی وجود ندارد.

بر این ادارات است.

با توجه به اینکه همبستگی بین این دو متغیر مثبت و معنادار است، لذا چنین استنباط می‌گردد که با توسعه وضعیت ارتباطات به روش کنونی (وضعیت حاکم شامل نوع رسمی و یک طرفه ارتباطات، ...)، بر میزان تعارضات بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی این استان می‌افزاید. این نتایج با یافته‌های فرهنگی (۱۳۷۸)، دوین و همکاران (۱۳۸۵)، دمی (۲۰۰۲)، جنسن و همکاران (۲۰۰۳)، مک‌سیتیریس (۲۰۰۴)، هارولد و همکاران (۲۰۰۶)، وسک و همکاران (۲۰۰۷)، و پرنس (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

یافته‌ها نشان داد میان مؤلفه آزادی عمل با میزان تعارضات بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه منفی و غیر معناداری را گزارش کرد. این نتایج با یافته‌های غلامی (۱۳۷۸) همسوست.

نتایج آزمون‌های دو تفاوت معناداری را میان دو متغیر گشودگی مجاری ارتباطی و تعارضات بین فردی در جامعه حاضر حتی در سطح معناداری ۰/۰۵ نشان نداد. با توجه به این نتیجه مشخص می‌گردد که تعارضات بین فردی موجود در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی متأثر از گشودگی مجاری ارتباطی نیست. این نتیجه با یافته‌های تحقیق هاوکینز (۲۰۰۶) که کلید ارتباطات را در انتقال پیام و عدم تحرک پیام و یا شکست ارتباطی را عامل عمده تعارض دانسته است همسو نیست.

بر اساس یافته‌های این پژوهش تفاوت معناداری بین مؤلفه رسمیت ارتباطات با میزان تعارضات بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی وجود دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص گردید که

ارتباط بین دو متغیر ارتباطات رسمی و تعارضات بین فردی مثبت و معنادار است، بدین مفهوم که با افزایش ارتباطات رسمی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی شاهد افزایش در میزان تعارضات بین فردی در میان کارکنان این ادارات خواهیم بود.

در مقابل، ارتباط میان دو متغیر ارتباطات غیررسمی و تعارضات بین فردی منفی و معنادار است که مشخص می‌سازد با افزایش ارتباطات از نوع غیررسمی در ادارات تربیت‌بدنی می‌توان میزان تعارضات بین فردی کارکنان را کاهش داد. این نتایج با یافته‌های غلامی (۱۳۷۸) همخوانی دارد.

یافته‌ها مشخص می‌سازد بین مؤلفه یک طرفه بودن ارتباط با میزان تعارضات بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص است که با افزایش ارتباطات یک طرفه و بدون بازخورد در این ادارات شاهد افزایش تعارضات بین فردی در میان کارکنان خواهیم بود. وجود بازخورد در فرایند ارتباطی تا حد زیادی ابهامات بین رئیس و مرئوس را مرتفع و از سوء تفاهمات احتمالی که به تعارض می‌انجامد جلوگیری می‌کند. از آنجا که در ارتباطات سازمانی بیشتر مدیران نقش فرستنده را ایفا می‌کنند، دادن بازخورد از طرف مدیران به زیردستانشان عامل مؤثری در افزایش ارتباطات اثربخش و در نتیجه افزایش راندمان کاری است.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های علیخانی (۱۳۷۴) و زورنزا (۲۰۰۶) همسوست. بر اساس نتایج پژوهش حاضر تفاوت معناداری بین مؤلفه اطلاع‌رسانی مؤثر با میزان تعارضات بین فردی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی وجود دارد. ارتباط

روش‌های تعارض‌زدایی، دسترسی به اطلاعات مطلوب یا بهینه، استفاده از بازخورد مثبت، و مبادلهٔ دوجانبهٔ اطلاعات حاصل می‌شود.

باربوتو (۲۰۰۶) نشان داد منابع خلاقیت از روش‌های مدیریت تعارض بین‌فردی متأثر است. همچنین، رینولد و همکاران (۲۰۰۶) اذعان کرده‌اند تعارض بین‌فردی اثر مخالفی بر مشارکت کامل نمونهٔ تحقیق آن‌ها داشته است. با توجه به نتایج این تحقیقات مشخص می‌گردد که برای کسب شرایط مطلوب سازمانی، مقولهٔ تعارض بین‌فردی از جایگاه خاص و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های ورزشی کشور، به ویژه ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی در اجرای بهتر برنامه‌های اصولی تربیت‌بدنی و ورزش و استفادهٔ حداکثر از توان جسمانی، روانی، و فکری کارکنان خود در جهت رشد و توسعهٔ ورزش استان باید تعارضات بین‌فردی حاکم بر این ادارات را به گونه‌ای مؤثر و سودمند مدیریت کنند.

یکی از مهم‌ترین عواملی که در حل مؤثر تعارض بین‌فردی موجود نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، نظام ارتباطات سازمانی است. با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص تأثیرپذیری تعارض بین‌فردی از نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی و اهمیت ارتباطات صحیح و مؤثر در حل تعارضات بین‌فردی باید برنامه‌ریزی لازم در خصوص پیاده‌سازی و جایگزینی نظام ارتباطات سازمانی صحیح و مؤثر هرچه سریع‌تر صورت پذیرد.

با توجه به این نتایج و به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب جریان ارتباطات و بهبود تدریجی نظام ارتباطات سازمانی حاکم بر ادارات تربیت‌بدنی استان تحت بررسی موارد زیر پیشنهاد

میان این دو متغیر منفی و در سطح خط‌پذیری ۰/۰۵ معنادار است. انتقال اطلاعاتی دربارهٔ وظایف محوله، اهداف و...، در شناخت و درک اهمیت شغل و ارتباط آن با هدف‌های سازمان و ایجاد هماهنگی بین نحوهٔ عملکرد کارمند و مقاصد سازمان مؤثر است. در حقیقت کسب اطلاعات راجع به اهداف پست‌ها، مشاغل، و... تماماً این احساس را در فرد به وجود می‌آورد که با وی همانند افراد رشد یافته رفتار می‌شود. یافته‌های حاصل در این بخش با نتایج تحقیقات تیرانی (۱۳۶۷) همسوست.

نهایتاً، نتایج آزمون‌های کروسکال والیس و u مان-ویتنی نشان داد که تفاوت معناداری بین متغیرهای عینی (سن، جنسیت، سابقهٔ خدمت، مدرک تحصیلی، و نوع استخدام) با میزان تعارض بین‌فردی و امتیاز ارتباطات سازمانی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی حتی در سطح معناداری ۰/۰۵ وجود ندارد.

در نهایت، با توجه به بررسی‌های صورت گرفته مشخص است که برای جلوگیری از تعارض باید جریان ارتباطی تسهیل و تمامی موانع موجود از سر راه آن برداشته شود. میان فرستندهٔ پیام تا دریافت‌کنندهٔ آن، گاه راه‌درازی در پیش است و این خود مشکلاتی در القای مفهوم ایجاد می‌کند. برای اینکه دریافت‌کنندهٔ پیام همان پیامی را دریافت کند که فرستندهٔ پیام فرستاده است، مجرا باید مجرای مناسبی باشد. در این صورت پیام مورد نظر با پیام دریافت‌شده یکی خواهد شد. ادراک حاصل از پیام در مقولهٔ تعارض تأثیر عمیقی دارد. با توجه به مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه بدیهی است که تقلیل ستیز و جلوگیری از تعارض با شناخت متقابل طرفین منازعه از

می‌گردد:

بهبود ارتباطات افقی و برقراری پل ارتباطی بین واحدهایی که در یک رده سازمانی قرار دارند، موجب تسریع روند انجام کارهای سازمان خواهد شد و در رفع ابهامات و سوء تعبیرهای احتمالی نقش بارزی ایفا خواهد کرد. در این خصوص لازم است مدیران ادارات با پیروی از سبک رهبری تفویضی و اعطای اختیارات لازم به کارکنان و بهبود وضعیت ارتباطی میان واحدها، انجام فعالیت‌های آن اداره را با کارایی و اثربخشی همراه نمایند.

یکی از مناسب‌ترین راه‌های ممکن جهت کاهش رسمیت ارتباطی، پیروی از سبک رهبری رابطه‌مدار است. به این منظور مدیران می‌توانند با استفاده از کانال‌های ارتباطی غیررسمی نظیر برقراری ارتباطات چهره به چهره با کارکنان و ایجاد ارتباطات مکالمه‌ای، از شدت ارتباطات رسمی بکاهند و به همان میزان بر شدت ارتباطات غیررسمی بیفزایند. بدیهی است که این دو نوع ارتباط مکمل یکدیگرند و مدیران باید ترکیبی از هر دو نوع ارتباط را به کار گیرند تا بتوانند بالاترین سطح اثربخشی را به دست آورند.

بحث اطلاع‌رسانی یکی از مهم‌ترین مباحث ارتباطات در سازمان است. به منظور افزایش

اثربخشی نظام اطلاع‌رسانی لازم است مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان اطلاعات کافی در زمینه‌های مختلف کاری و سازمانی را از طریق روش‌ها و کانال‌های اطلاع‌رسانی مناسب، با دقت و سرعت به کارکنان عرضه کنند. در جهت رسیدن به این هدف توصیه می‌شود:

الف) اطلاعات در سازمان طبقه‌بندی شود.

ب) آن دسته از اطلاعات سازمانی‌ای که لازم است کارکنان از آن‌ها مطلع باشند، مشخص شود.

ج) راه انتقال اطلاعات مشخص شود. نصب پوستر و آگهی، چاپ خبرنامه، انتشار نشریه داخلی و ... از جمله این راه‌هاست.

د) می‌توان با راه‌اندازی نشریه‌ای داخلی، تمامی اتفاقات قابل طرح در اداره را به همراه آیین‌نامه‌ها و ضوابط مصوب جدید به اطلاع کارکنان رساند.

ه) استفاده از نظام پیشنهادات. استقرار نظام پیشنهادات این فرصت را به کارکنان می‌دهد که با سازمان درد و دل کنند، مشکلات خود را بیان کنند، درباره کار و سازمان نظر بدهند و بسیاری از عواملی را که به‌طور پنهان موجبات تعارض بین فردی را فراهم می‌کند و ممکن است مدیریت سازمان از آن اطلاع نداشته باشد آشکار کنند و از این طریق سازمان می‌تواند به موقع چاره‌اندیشی و تعارض بین فردی را متعادل نماید.

منابع

۱. آر.کی. جین واج.سی ترایاندیس، ۱۳۷۶، «مدیریت بر مدیریت ناپذیر». ترجمه دفتر مطالعات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، چاپ اول، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران.
۲. بحرالعلوم، حسن، ۱۳۷۸، «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران»؛ رساله دکتری در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۳. رایینز، استیفن پی، ۱۳۷۴، «مدیریت رفتار سازمانی». ترجمه علی پارسائیان، و سیدمحمد اعرابی، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
۴. سلطانی تیرانی، فلورا، ۱۳۶۷، «بررسی ارتباط موجود بین نوع و شکل شبکه‌های ارتباطی و رضایت‌شغلی». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.
۵. غلامی، مفید، ۱۳۷۸، «بررسی نظام ارتباطات سازمانی و تأثیر آن بر رضایت کارکنان». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.
۶. فرهنگی، علی‌اکبر، ۱۳۷۴، «ارتباطات در تعارض سازمانی». مجله مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره هشتم.
۷. فهیم‌دوین، حسن؛ علی‌محمد امیرتاش؛ فریده هادوی، ۱۳۸۵، «رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور». اولین کنگره بین‌المللی رویکردهای نوین تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
۸. محرم‌زاده، مهرداد، ۱۳۸۲، «مدیریت سازمان‌های ورزشی»؛ انتشارات جهاد دانشگاهی ارومیه؛ چاپ اول، صفحه ۳۹ و ۴۰.
9. Barbuto, J.E.; Y. , Xu (2006). "Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: a structural model"; Psychol Rep. Feb; Vol.98, No.1, pp.3-20.
10. Harolds, J.; B.P. Wood (2006). "Conflict management and resolution". J Am Coll Radiol.
11. Jensen-Campbell Lauri, A.; A. Gleason Katie; Ryan Adams; T. Malcolm Kenya (2003). "Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development". Journal of Personality, Vol.71, No.6, pp.1059-1086.
12. Prince, C. (2007). "Communication in a time of conflict". Hawaii Dent J.; Vol.38, No.1, pp.8-17.
13. Reynolds Kerry, A.; S. Helgeson Vicki; Howard Seltman; Denise Janick; Elizabethi Page-Gould; Margaret Wardle (2006., "Impact of Interpersonal Conflict on Individuals High in Unmitigated Communion". Journal of Applied Social Psychology No.36, Vol.7, pp.1595-1616.
14. Sithirith Mak; Piseth Vann; Sokhoeun Te. (2004). "Communication Strategies for Fisheries Conflict Management A Case Study in Cambodia ; First Draft (Do not cite) The Paper Prepared for the International Workshop on Developing Communication Strategies for Conflict Management in Fisheries", 7-8 July 2004 at the Mitraniketn Center Vellanland, Thiruvananthapuram, Kerala, India.
15. Thieme, T. (2002). "Communication in Conflict Management , (To define and identify the nature, characteristics, and principles of conflict as they are initiated, sustained and resolved through communication); Fall". <http://www.communication.eku.edu/Thieme/SPE325/SPE325Thieme.html>.
16. Vaske Jerry, J.; Mark D. Needham; C. Robert; J.R. Cline (2007). "Clarifying Interpersonal and Social Values Conflict among Recreationists; Journal of Leisure Researc". First Quarter. Vol.39, No.1; ABI/INFORM GLOBAL ; pp . 182.
17. Zornoza, Ana; Ripoll Pilar; Peiró José M. (2002). "Conflict Management in Groups that Work in Two Different Communication Contexts (Face-To-Face and Computer-Mediated Communication)". Small Group Research, Vol.33, No.5, pp.481-508.