



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2025 (Serial No. 53), Vol. 14, No. 1

Validation of the Group Conflict Management Model Based on Organizational Control Systems and Empowering Leadership with the Mediating Role of Psychological Safety

Mehdi Rashidi¹
Hasan Akbari²

Abstract

One of the major obstacles to achieving organizational goals is the presence of conflicts among individuals, groups, and various organizational departments. Group conflict is the most common type of conflict in organizations. The present study aims to validate a group conflict management model based on organizational control systems and empowering leadership, with the mediating role of psychological safety. This research is quantitative in nature, applied in purpose, and descriptive-correlational in method. The statistical population comprised all employees of Agricultural Bank branches in South Khorasan Province, totaling 250 individuals. Based on Morgan's table, 148 participants were selected through stratified random sampling proportional to the population. To collect data, Jen's group conflict questionnaires (1995), Edmondson's psychological safety (1999), Ahern et al.'s (2005) empowering leadership, and Weibel's organizational control (2016) were used, and the construct validity (convergent and divergent) of these tools was confirmed and the reliability was obtained using Cronbach's alpha coefficient of 0.85, 0.84, 0.93 and 0.87 respectively. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) with the partial least squares (PLS) approach, utilizing SPSS and Smart PLS software. The findings revealed that organizational control systems and empowering leadership have a significant negative impact on group conflict and a significant positive impact on psychological safety. Furthermore, psychological safety has a significant negative effect on group conflict, and its mediating role in the relationship between organizational control systems, empowering leadership, and group conflict was confirmed. The overall model fit was also evaluated as satisfactory. Based on these findings, it is recommended that organizations assess and optimize their control systems while leveraging empowering leadership styles to enhance employees' perception of psychological safety. This, in turn, can help reduce group conflict and create a more favorable work environment for employees.

Keywords: *Organizational Control Systems; Empowering Leadership; Psychological Safety; Group Conflict.*

1. * Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
mehdirashidi@pnu.ac.ir

2. Master's degree, Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
hasanakbari63bki@gmail.com



اعتبارسنجی مدل مدیریت تعارض گروهی بر پایه سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی

مهدی رشیدی*، حسن اکبری**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹

چکیده

یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک سازمان، وجود تعارض بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان است. تعارض گروهی، رایج‌ترین نوع تعارض است که در سازمان‌ها وجود دارد. تحقیق حاضر با هدف اعتبارسنجی مدل مدیریت تعارض گروهی بر پایه سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی انجام شد. این تحقیق بر مبنای ماهیت «کمی»، بر مبنای هدف «کاربردی» و بر مبنای روش، از نوع «توصیفی - همبستگی» است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی به تعداد ۲۵۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان، از بین آنها ۱۴۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر مبنای نسبت انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های تعارض گروهی جن (۱۹۹۵)، ایمنی روان‌شناختی ادمونندسون (۱۹۹۹)، رهبری توانمندساز اهرن و همکاران (۲۰۰۵) و کنترل سازمانی ویبل (۲۰۱۶) استفاده شد که روایی سازه (همگرا و واگرا) این ابزارها در تحقیق حاضر بررسی و تأیید شدند و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۹۳، ۰/۸۷ و ۰/۸۷ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی تأثیر منفی و معنادار و بر ایمنی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارند. ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی تأثیر منفی و معناداری داشت و نقش میانجی آن در تأثیر سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی تأیید شد و برآزش مدل کلی پژوهش نیز مطلوب ارزیابی شد. براساس یافته‌ها، توصیه می‌شود که سازمان‌ها، سیستم‌های کنترلی را بررسی و بهینه نمایند و در سایه به‌کارگیری سبک رهبری توانمندساز، از طریق بهبود ادراک ایمنی روان‌شناختی کارکنان، تعارض گروهی در سازمان را بهینه ساخته و به تبع آن شرایط محیط کار مطلوب‌تری برای کارکنان فراهم آورند.

کلیدواژه: سیستم‌های کنترل سازمانی؛ رهبری توانمندساز؛ ایمنی روان‌شناختی؛ تعارض گروهی.

* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

mehdirashidi@pnu.ac.ir

** کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

hasanakbari63bki@gmail.com

مقدمه

مطالعه پویایی‌های گروهی از دیرباز جزو دغدغه‌های جامعه‌شناسان و روان‌شناسان اجتماعی بوده است. کتب و مقالات مختلفی هم‌چنین به لحاظ نظری و چه به لحاظ تجربی در این زمینه نگارش شده‌اند که یکی از موضوعات مورد بحث و مهم در حوزه پویایی‌های گروهی، تعارض گروهی^۱ است. تعارض، فرایند ادراک یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هاست که به رفتار پنهان یا آشکار متعارض در دو طرف می‌انجامد (میری و همکاران، ۱۳۹۳). تعارض گروهی به‌عنوان عاملی غیرقابل‌انکار و جدانشدنی از فعالیت‌های سازمانی انگاشته می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی به وجود می‌آید (رابینز^۲، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۷). پژوهشگران معتقدند تعارض گروهی موجب از هم گسیختگی همکاری یا تهدیدی برای سازمان به حساب می‌آید و بر این باورند که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد قابل پیش‌بینی است، پس تعارض پدیده‌ای طبیعی است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبه‌رو نشده یا نخواهد شد (کوهن^۳، ۲۰۰۴ به نقل از اردلان و بهشتی‌راد، ۱۳۹۶). سه نوع تعارض گروهی وجود دارد که عبارتند از: تعارض وظیفه، فرایند و رابطه. تعارض وظیفه مستلزم اختلاف نظر بین اعضای گروه در مورد محتوا و نتایج کار در حال انجام است (مانند تفاوت در دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نظرات)، در حالی که تعارضات فرایندی اختلاف نظر بین اعضای گروه در مورد تدارکات انجام کار است، مانند تفویض وظایف و مسئولیت‌ها و تعارض رابطه شامل آزردهی در مورد سلیقه شخصی و سبک بین‌فردی، اختلاف نظر در مورد ترجیحات سیاسی یا ارزش‌های متضاد است (جو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). تعارض بالا، تعهد به تصمیم‌گیری گروهی را کاهش می‌دهد و ناهماهنگی، اتلاف نیروها و راهبردها، رهبری خودکامه، کاهش اثربخشی و غیره از عواقب منفی تعارض است (آلموست^۵، ۲۰۱۰: ۳۰). تعارض روی عملکرد افراد و سازمان‌ها آثار مثبت و منفی دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای ایمنی روان‌شناختی سازمان می‌شود (امیرخانی و صفی‌خانی، ۱۳۹۵).

نتایج تحقیق جو و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی کارکنان تأثیر

1. Group conflict
2. Robbins
3. Cohen
4. Joo
5. almost

معناداری دارد. ایمنی روان‌شناختی در پژوهش‌های رفتار سازمانی مورد بررسی و توجه قرار گرفته (می^۱ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲) و به‌عنوان یک ضرورت برای کار تیمی اثربخش در سازمان‌ها شناسایی شده است (پارکر و پلوی^۲، ۲۰۲۱: ۴۵). اخیراً محققان توجه بیشتری به موضوع ایمنی روان‌شناختی داشته و آن را با موضوعاتی همچون مدیریت ریسک در فرایند تصمیم‌گیری، عدم قطعیت و تغییر سازمانی مرتبط دانسته (کاستاپاچکو^۳ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۸۵۸) و ایمنی روان‌شناختی را برای یادگیری سازمانی بسیار اساسی می‌دانند (لیمن و مندون^۴، ۲۰۲۱: ۱). ایمنی روان‌شناختی، بیانگر احساسی است که فرد در یک محیط بتواند بی‌دغدغه اظهار نظر کند و از سرزنش شدن هراسی نداشته باشد (ادموندسون^۵، ۲۰۰۴: ۲۴۰). این مفهوم زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان از ترس درباره بیان دیدگاه‌هایشان رها باشند، نگرانی‌هایشان درباره نتایج منفی احتمالی منتج شده، کاهش یافته باشد و تمایل بیشتر به مشارکت در فعالیت‌های سازمان داشته باشند (کاستاپاچکو و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۸۶۰). از نظر هان و رو^۶ (۲۰۲۰) ایمنی روان‌شناختی محیطی را فراهم می‌کند که در آن می‌توان به طرح سؤالات پرداخت، خطاها را آشکارا مورد بحث قرار داد و بدون ترس از بازخواست شدن، به یادگیری از اشتباهات دست زد. مطالعات انجام‌شده نشان داده است کارکنانی که ایمنی روان‌شناختی بالایی دارند، عملکرد و بهره‌وری بالاتری داشته، تمایل به تبادل ایده‌ها و مشارکت دارند، اطلاعات و دانش را به اشتراک می‌گذارند (کولینز و اسمیت^۷، ۲۰۰۶: ۵۴۴؛ سیمسن^۸ و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۷۳) و در رشد و پیشرفت‌های سازمانی (لیانگ^۹ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱)، توسعه محصولات و خدمات نوین سازمان (بائر و فریز^{۱۰}، ۲۰۰۳: ۴۵) و یادگیری تیمی (پارکر و پلوی، ۲۰۲۱: ۴۵) درگیر می‌شوند و هرچه ایمنی روان‌شناختی درک شده توسط افراد بیشتر باشد، آسیب در واحدهای کاری سازمان کمتر خواهد شد (می و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲). طبیعتاً در صورت فقدان ایمنی روان‌شناختی، سازمان‌ها با کاهش خلاقیت، ریسک‌پذیری، مشارکت و نیز مقابله در برابر تغییرات از سوی کارکنان مواجه خواهند شد و این به‌نوبه خود

1. May
2. Parker & Plooy
3. Costa Pacheco
4. Lyman & Mendon
5. Edmondson
6. Han & Roh
7. Collins & Smith
8. Siemsen
9. Liang
10. Baer & Frese

به کاهش انگیزه شغلی، کاهش عملکرد و بهره‌وری، بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش رضایت شغلی منجر می‌شود (خلیجیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۲ - ۳).

عوامل مختلفی بر ایمنی روان‌شناختی تأثیرگذار است که احتمالاً یکی از این عوامل، کنترل سازمانی می‌باشد. کنترل یکی از وظایف اساسی مدیران است و از طریق آن می‌توان از منابع، حداکثر کارایی و اثربخشی را به‌منظور دستیابی به هدف به‌دست آورد. اهمیت نظارت و کنترل در مدیریت به حدی است که برخی از دانشمندان مدیریت و کنترل را مترادف هم دانسته‌اند. خودنظارتی نیز یکی از انواع کنترل است. بدون‌شک این جمله یکی از پرکاربردترین جملات و دغدغه‌های سرپرستان و مدیران است: اگر مدت کوتاهی نباشم و یا یک روز مرخصی بروم، کارها به‌درستی انجام نمی‌شود (قاسمی‌نژاد و زینلی، ۱۳۹۵: ۲۲۰). در معیارهای جدید کنترل در شرایطی باز و نامحدود به‌جای دستور و کنترل، به صورت خودنظارتی و خودسازی مطرح است. نکته دیگر در خودنظارتی، وجود پابندی درونی و بیرونی به صورت هم‌زمان است؛ صورتی از آن در شکل خودنظارتی ظهور می‌کند و صورت دیگر آن، به‌وسیله مقررات و استانداردها و به شکل کنترل بیرونی. هر سیستمی کنترل و نظارت خود را با پابندی سیستم‌های فرعی خویش تثبیت می‌کند که همان اجزا و افراد آن هستند (نجات‌بخش اصفهانی و مطهری، ۱۳۹۲: ۵۵). دانشمندان ارتباطات، فرایندهای کنترل سازمانی را به‌منظور درک راهبردها و منابع رهبران سازمانی به‌منظور متقاعدسازی اعضای سازمان برای همکاری با یکدیگر مطالعه می‌کنند. پیچیدگی فرایند کنترل سازمانی بیانگر این واقعیت است که مدیران و کارکنان اغلب منافع رقابتی دارند. مدیران می‌خواهند در ازای کمترین هزینه‌های سازمانی، بهره‌وری زیردستان خود را افزایش دهند. درمقابل، کارکنان در جستجوی روش‌هایی هستند تا در ازای کمترین تلاش، پاداش زیادی دریافت کنند. همان‌طور که مدیران و کارکنان برای منافع خود، مذاکره می‌کنند؛ بافت سازمانی را که در آن در حال تعامل هستند، نیز متحول می‌سازند (بریوات و همکاران، ۲۰۱۷). کنترل سازمانی شامل مشخص کردن استانداردهای سازمانی برای هماهنگ کردن فعالیت‌های کارکنان با اهداف سازمان و نظارت و ارج نهادن به میزان رعایت این استانداردهاست. کنترل سازمانی شامل سه مؤلفه می‌باشد که عبارتند از: کنترل خروجی (بر میزان تعیین استانداردها تمرکز دارد، پیشرفت نظارت می‌شود و دستیابی به هدف پاداش دارد)، کنترل فرایند (مربوط به میزان قوانین نوشته شده در رابطه با فعالیت‌ها و روش‌ها در سازمان می‌باشد) و کنترل هنجاری (به حضور عواقب رسمی و غیررسمی برای نقض

هنجارها، اخلاق و ارزش‌های سازمانی اشاره دارد (وربورگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۹۰). یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر ایمنی روان‌شناختی کارکنان مؤثر باشد، رهبری توانمندساز است (جو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در راستای افزایش شرایط انسانی کار معرفی شد (لیترل^۳، ۲۰۰۷: ۹۴). رهبری توانمندساز در مورد رهبرانی است که قدرت خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و احساس تعلق و استقلال آنها را افزایش می‌دهند. ریشه‌های رهبری توانمندساز از مطالعات ایالتی اوهایو که در مورد نگرانی رهبر برای نیازهای زیردستان بود و مطالعات رهبری مشارکتی (وروم) در مورد اهمیت مربیگری در رهبری موقعیتی است (تامرز^۴، ۲۰۱۵: ۱۰). شواهدی وجود دارد که رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی در توانمندسازی روانی دارد؛ البته میزان آن در کارکنان متفاوت است و به نسبتی است که آن را می‌پذیرند و خود را از نظر روانی توانمند می‌کنند (ازارال^۵، ۲۰۱۵: ۳۷۰). آرنولد^۶ (۲۰۰۰) از ویژگی‌های رهبری توانمندساز در پنج بعد سخن گفت: مربیگری، اطلاع‌رسانی، رهبری به‌عنوان الگو، نشان‌دادن نگرانی یا تعامل و مشارکت در تصمیم‌گیری. اهرن^۷ و همکاران (۲۰۰۵)، رهبری توانمندساز را شامل افزایش معنادار بودن کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، ابراز اعتماد به نفس در کارایی بالا و ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری معرفی کرده است. رهبران توانمندساز به‌منظور استقلال از محدودیت‌های اداری، با استفاده از حداقل کردن جزئیات اداری، قوانین سازمانی و روش‌های ساده و تشویق کارکنان برای تصمیم‌گیری، حس استقلال کارکنان را بالا می‌برند (ازارال، ۲۰۱۵: ۳۶۸).

باتوجه به اهمیت مدیریت تعارض گروهی و پیامدهای آن برای سازمان، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا مدل مدیریت تعارض گروهی برپایه سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی اعتبار دارد؟ و اینکه روابط بین متغیرهای مدل، چگونه و به چه میزان است؟

1. Verburg
2. Joo
3. Littrell
4. Tummers
5. Özarallı
6. Arnold
7. Ahearne

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعارض گروهی

تعارض یک پدیده طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل مختلف و به اشکال مختلف ظاهر می‌شود. با توجه به فراوانی و اهمیت این پدیده در زندگی فردی، گروهی و سازمانی، اصطلاح تعارض به اشکال مختلف می‌باشد (غربی، ۱۳۹۵).

تعارض، وضعیتی است که در آن افراد از نظر اهداف و ارزش‌های اصلی و فرعی با یکدیگر تعامل دارند. که خود شامل سه راهبرد است: ۱. راهبرد عدم تقابل: روش‌های اجتناب و انطباق یا سازش؛ ۲. راهبرد استراتژیک: روش‌های همکاری و سازش؛ ۳. راهبرد کنترل: همان روش رقابتی است. راهبرد نیز طبق گفته چندلر: تعیین اهداف بلندمدت و کوتاهمدت شرکت، راه دستیابی به آنها و تخصیص منابع برای دستیابی به آنهاست. تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی روزمره است. روندهای اصلی زیر دست به دست هم می‌دهند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر کنند: ۱. تغییر مستمر، ۲. تنوع بیشتر در کارکنان، ۳. کار تیمی بیشتر، ۴. ارتباطات رو در روی کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر) و ۵. اقتصاد جهانی با تبادلات بین‌فرهنگی بیشتر (رضائیان، ۱۳۸۷).

مدیران باید عوامل ایجادکننده تعارض را بشناسند. منشأ یا علل تعارض را به سه مقوله اصلی به شرح زیر می‌توان تقسیم کرد: عوامل ارتباطی؛ اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از دشواری معنایی، سوء برداشت‌ها و اختلال در کانال‌های ارتباطی بر می‌خیزند. افراد اغلب خیلی سریع در می‌یابند که بیشتر تعارض‌ها به علت فقدان ارتباط است. اشتباهی که بسیاری از افراد مرتکب می‌شوند، این است که ارتباط خوب را با موافقت پیرامون دیدگاهشان یکی می‌انگارند. آنچه که در اولین نگاه به نظر می‌آید این است که تعارض میان فردی معمولاً بر پایه ارتباطی ضعیف قرار گرفته است. عوامل ساختاری (سازمانی)؛ این تعارضات ناشی از جریانات مربوط به طراحی ساختار سازمان و همچنین طراحی زیرمجموعه‌های سازمان است. تعارض سازمانی ممکن است به دلیل کمبود منابع، ابهامات در حوزه قدرت، تعارضات شخصی، اختلاف موقعیت و قدرت، اهداف و فن‌های ارتباطی متفاوت به وجود آید. اثرات منفی تعارض ممکن است سازمان را از دستیابی به اهداف خود باز دارد و کیفیت کار را کاهش دهد. شناسایی عواملی که باعث ایجاد تعارض در هر سازمان می‌شود، گام اصلی در فرایند مدیریت تعارض است (جودیت^۱، ۲۰۱۳). عوامل شخصی (فردی)؛ در گذشته،

1. Judith

بیشتر تحقیقات در مورد تعارض بر علل مختلف سازمانی متمرکز بوده است. در سال‌های اخیر، توجه به این واقعیت جلب شده است که تعارض سازمانی ممکن است به دلیل تعاملات شخصی (روابط بین افراد خاص) باشد تا ساختار سازمانی یا مخالفت منابع (نوروزی، ۱۴۰۱).

ایمنی روان‌شناختی

مفهوم ایمنی روان‌شناختی در محیط کار اولین بار توسط دانشمند رفتاری سازمانی، استاد دانشکده تجارت هاروارد در سال ۱۹۹۹ در مقاله‌اش با عنوان: «ایمنی روانی و رفتار یادگیری در تیم‌های کاری» مشخص شد. ایمنی، یکی از نیازهای اولیه هر زندگی است. ایمنی به دو بخش فیزیکی و روانی تقسیم می‌شود. امنیت فیزیکی یعنی شکل عینی امنیت؛ اینکه یک نفر بتواند به راحتی در خیابان راه برود و تأمین امنیت فیزیکی، کار چندان پیچیده‌ای نیست ولی در کنار آن تأمین امنیت روانی جامعه و فرد، آنچنان ساده نیست. گاهی یک فرد واقعاً از جانب کسی یا چیزی تهدید نمی‌شود، ولی همیشه در هراس است (شیخی، ۱۴۰۰).

احساس امنیت روانی، از بارزترین ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق و تواناست و مؤثرترین شیوه برای ترغیب افراد در جهت تلاش و دستیابی به سرحلقه علوم و فنون برتر، نوآوری و ابداع، ابتکار و خلاقیت، ایجاد آرامش روانی و تأمین امنیت فردی، شغلی و حرفه‌ای و اجتماعی و اقتصادی است. وجود امنیت و به خصوص امنیت روانی در افراد و کارکنان سازمان، علاوه بر تأثیری که بر کارایی و اثربخشی آنان در امور سازمانی می‌تواند داشته باشد؛ می‌تواند عاملی در جهت خلاقیت سازمانی و ابراز عقاید کارکنان در جهت بهبود امور سازمانی نیز باشد. درحقیقت، امنیت روانی باور تسهیم‌شده بین اعضای سازمان است و اشاره به این امر دارد که افراد و اعضای تیم برای انجام خطرات احتمالی چه میزان احساس راحتی دارند. لذا وجود امنیت روانی بین کارکنان می‌تواند عاملی در راستای ریسک‌پذیری و دخالت در امور سازمانی باشد (قنبری و محمدی، ۱۳۹۶). برای اینکه امنیت روانی تیم، به عنوان سازه‌ای در سطح گروه مطرح شود، تیم باید از طریق اعضای خود به وصف آید و اعضای تیم درک مشترکی از یکدیگر داشته باشند. به عبارت دیگر، اعضای تیم باید از نوعی همگرایی نسبت به درک از امنیت روانی برخوردار باشند. این، بدین دلیل است که اعضای تیم تابع مجموعه مشابهی از تأثیرات ساختاری‌اند و هم به این دلیل که این ادراکات خارج از تجارب تسهیم‌شده مورد توجه قرار می‌گیرند. برای مثال، زمانی که اعضا، دارای تجارب تیمی باشند، به این نتیجه خواهند رسید که با مرتکب شدن یک اشتباه طرد نخواهند شد و لذا می‌توانند در مورد اشتباهات خود

به راحتی با همکارانشان مباحثه نمایند. ادmondسون^۱ (۲۰۰۴) از گفتمان اعضای تیم به گونه‌ای شفاف و صریح حمایت می‌کند و عامل کلیدی برای برقراری این گونه گفتمان را امنیت روانی می‌داند. در واقع او بر این باور است که صحبت شفاف، افراد را تشویق به ایجاد ارتباط با اعضای دیگر در سازمان جهت ایجاد تغییرات می‌کند و فرایند یادگیری چندوجهی را موجب می‌شود. امنیت روانی تیم، رفتار یادگیری در تیم‌های کاری را تسهیل می‌نماید؛ چراکه نگرانی‌های زیاد از واکنش دیگران که عاملی جهت پریشانی و تهدید در رفتار یادگیری است، می‌کاهد. برای مثال، ممکن است اعضای تیم تمایلی برای مطرح کردن اشتباهاتشان نداشته باشند؛ چراکه نگرانند به آنان به عنوان فردی نالایق نگرسته شود. آرگریس شاون تأثیر تهدیدات میان فردی را بر یادگیری تیمی طرح نمود؛ وی بیان کرد که با افزایش تهدیدات بین فردی، رفتار یادگیری اعضای تیم کاهش می‌یابد (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۳).

رهبری توانمندساز

در پژوهش‌های مختلفی به تأثیر شیوه‌های مدیریتی و رهبری بر توانمندسازی کسب و کارها و کارکنان سازمان‌ها اشاره شده است (عسکری فر و همکاران، ۱۳۹۷؛ احمدپور داریانی، ۱۳۹۶ و هنانوزاپاتا و پیرو^۲، ۲۰۱۸). می‌توان انتظار داشت که توانمندسازی کسب و کارها و سازمان‌ها، موجب تقویت جایگاه سازمان در نظام اداری و اقتصادی کشور و بهبود دسترسی به سرمایه، فناوری، اطلاعات و بازارهای مختلف شده و بهینه شدن استفاده از منابع مختلف سازمان را در پی داشته باشد (موآفی^۳، ۲۰۱۵). شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند مزیت رقابتی را برای خود به‌ارمغان بیاورند، باید هم به قابلیت‌های درونی و هم قابلیت‌های بیرونی توجه داشته باشند. توانمندی سازمان‌ها عاملی است که مدیران و کارکنان را تشویق و تمرکززدایی را تسهیل می‌کند که این دو در نهایت به ایجاد ایده‌های جدید و نوآوری و حفظ رقابت‌پذیری سازمان‌ها و کسب و کارها منجر می‌شود (هنانوزاپاتا و پیرو، ۲۰۱۸).

رهبران توانمندساز، باعث انتقال قدرت به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تسهیم قدرت با کارکنان، تشویق خودمدیریتی در کار و افزایش اعتماد به نفس کارکنان برای کارهای چالش‌برانگیز می‌شود. بنابراین چنین رفتارهای رهبری به افزایش توانایی و خودکارآمدی کارکنان کمک می‌کند و باعث

1. Edmondson
2. Henao-Zapata & Peiro
3. Muafi

افزایش انگیزش درونی و در نهایت عملکرد شغلی می‌شود (گاوندر، ۲۰۱۶).

بین رفتارهای رهبری، رفتارهای توانمندساز رهبر به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بر استقلال کارکنان، اشتراک‌گذاری داوطلبانه و خودآگاه دانش مؤثر بوده است و استقلال بالای کارکنان را رقم زده است. در توانمندسازی کارکنان عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. بنابراین، توانمندسازی به‌عنوان تسهیل‌کننده رفتار و شامل روش‌هایی است که قابلیت کارکنان را در جهت بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی توسعه می‌دهد و به‌عبارتی نقش سازمان ایجاد زمینه برای اقدامات توانمندساز است. اگرچه توانمندسازی طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است و این کاری نیست که مدیران باید برای کارکنان انجام دهند اما مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم برای توانمندتر شدن کارکنان را فراهم آورند. براین اساس امروزه مفهوم توانمندسازی محدود به اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان نیست، بلکه فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه قادر به بهبود عملکرد خود هستند (یزدان‌شناس و ادیب‌پور، ۱۳۹۶).

امروزه سازمان‌ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده تغییر و رقابت و خواسته‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد. در سازمان‌هایی که توانمندسازی در آنها انجام گرفته است، کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام‌دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهبود عملکرد کل سازمان مسئولیت دارند. چنانچه مدیریت، کنترل کامل اعمال کند، علاوه بر اینکه احساس ابداع، ابتکار و نوآوری از کارکنان سلب می‌شود، حجم کار مدیر افزایش می‌یابد و کارکنان را متکی به غیر بار می‌آورد. آزادی کامل کارکنان نیز ممکن است بر بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. حاصل هر دو کار آن است که از منابع سازمان (مادی و معنوی) حداکثر استفاده به‌عمل نمی‌آید و به‌جای بازدهی و اثربخشی، دچار اختلال می‌شود. توانمندسازی کارکنان که بین دو عنصر مزبور تعادل برقرار می‌کند، وسیله‌ای است که هدف‌های فردی و سازمانی را همسو می‌کند و کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان، منافع آنها را نیز دربرمی‌گیرد (ربیع‌ی مندجین و قلی‌زاده نرگسی، ۱۳۹۶).

کنترل سازمانی

کنترل یکی از کارکردهای مدیریتی است و ازسوی مدیران در تمامی سطوح سازمان اعمال می‌گردد که برای اطمینان از دستیابی به اهداف باید مرتباً بر زیردستان خود کنترل داشته باشند (کامبالیکووا و میسون^۱، ۲۰۱۷). فایول^۲ (۱۹۴۹) کنترل را فرایندی می‌داند که با تنظیم استانداردها شروع شده، با مقایسه استانداردها با عملکرد ادامه یافته و با انجام اقدامات اصلاحی پایان می‌یابد (ادواردز^۳، ۲۰۱۸).

برای کنترل سازمانی دسته بندی‌های مختلفی مطرح شده است. نوویکو (۲۰۱۳) در دسته‌بندی کنترل سازمانی براساس نظم، فرایندهای کنترلی، کنترل سازمانی را شامل دو گروه کنترل پویا و ثابت طبقه‌بندی کرد که کنترل ثابت شامل مدیریت پروژه یعنی مدیریت تغییر، مدیریت نوآوری و غیره و کنترل ثابت شامل مدیریت فرایند یعنی فعالیت منظم و تکراری تحت شرایط خارجی ثابت، می‌باشد. کنترل پویا به‌نوبه خود به کنترل منعکس‌کننده (موقعیتی) و کنترل آینده‌نگر، تقسیم می‌شود.

کنترل به‌عنوان تأثیری که بر یک سیستم سازمانی اعمال می‌شود، رفتار موردنیاز آن را تضمین می‌کند. کنترل، ممکن است هر یک از مؤلفه‌های ذکر شده با عنوان اهداف کنترل را تحت تأثیر قرار دهد. از این رو با استفاده از اهداف کنترل، مبنای طبقه‌بندی کنترل در سیستم سازمان تغییر کرده و به انواع کنترل زیر طبقه‌بندی می‌شود: کنترل کارکنان: کنترل کارکنان با مواردی بدین شرح سروکار دارد: چه کسی باید عضوی از یک سازمان باشد؛ چه کسی باید از سازمان کنار گذاشته شود. معمولاً کنترل کارکنان شامل مشکلات آموزش و توسعه کارکنان است. کنترل ساختاری: کنترل ساختاری به چندین سؤال متعدد مرتبط با اقداماتی برای توزیع کارکنان، کنترل و انتصاب زیردستان و غیره پاسخ می‌دهد. کنترل نهادی (کنترل محدودیت‌ها و هنجارهای فعالیت): کنترل نهادی سخت‌ترین نوع کنترل است، اصولی که با محدود ساختن مجموعه اقدامات عملی و نتایج فعالیت زیردستان به دنبال دستیابی به اهداف است. چنین محدودیت‌هایی ممکن است از طریق تأثیر صریح یا ضمنی (اقدامات قانونی، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و غیره)، هنجارهای ذهنی و اخلاقی، فرهنگ سازمانی و غیره اعمال شود. کنترل انگیزشی (کنترل اولویت‌ها و اهداف): کنترل انگیزشی نسبت به کنترل نهادی نرم‌تر است و شامل اصلاح هدف‌مند اولویت‌های زیردستان است. این اصلاحات از طریق سیستم خاصی از تنبیه‌ها و یا تشویق‌ها اجرا می‌شود که انتخاب اقدامی خاص یا توجه به

1. Cambalíkova & Misun
2. Fayol
3. Edwards

نتایج مشخص از فعالیت را تحریک می‌کند. کنترل اطلاعاتی (کنترل اطلاعات موجود در زمان تصمیم‌گیری): در مقایسه با انواع انگیزشی و نهادی، کنترل اطلاعاتی نرم‌ترین است (برکو و همکاران)، (۲۰۱۹).

سیفی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه کنترل سازمانی و نگهداری منابع انسانی کارکنان شهرداری شهرستان قائم‌شهر» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شهرداری شهرستان قائم‌شهر به تعداد ۳۵۰ نفر بود. نتایج نشان داد که بین کنترل سازمانی و نگهداری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. رضایی دیزگاه و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری توانمندساز بر رفتار ایمنی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش و جو ایمنی کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان گیلان» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان گیلان به تعداد ۴۲۰ نفر بودند. نتایج نشان داد که رهبری توانمندساز بر جو ایمنی و تسهیم دانش کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان گیلان تأثیر دارد، ولی بر رفتار ایمنی کارکنان تأثیر ندارد. جو ایمنی بر رفتار ایمنی کارکنان تأثیر داشت. رهبری توانمندساز از طریق جو ایمنی و تسهیم دانش بر رفتار ایمنی کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان گیلان تأثیر داشت. موسوی فرد و مخصوصی (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان با تعارضات سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستان فارابی شهر کرمانشاه)» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان بیمارستان فارابی شهر کرمانشاه بودند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. بین رهبری تحول‌گرا و تعارضات سازمانی ارتباط معناداری و مثبتی وجود دارد و در نهایت ارتباط معنادار و مثبت بین توانمندسازی کارکنان و تعارضات سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین، رهبری تحول‌گرا عامل مثبت و مؤثری بر افزایش توانمندسازی کارکنان و کاهش تعارضات سازمانی به‌شمار می‌آید و در صورت توانمندشدن کارکنان تعارضات سازمانی تا حد زیادی کاهش می‌یابد. قاسم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و همکاران بر اساس منبع کنترل و ادراک استرس شغلی» دریافتند که منبع کنترل با رفتارهای انحرافی (همکاران و سازمان) و ادراک استرس شغلی با رفتارهای انحرافی (سازمان و همکاران) دارای رابطه مثبت و معنادار هستند. علاوه بر این، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام نشان داد

که طی دو گام ادراک استرس شغلی و منبع کنترل توانسته‌اند تا ۷/۶ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی (سازمان و همکاران) را پیش‌بینی کنند.

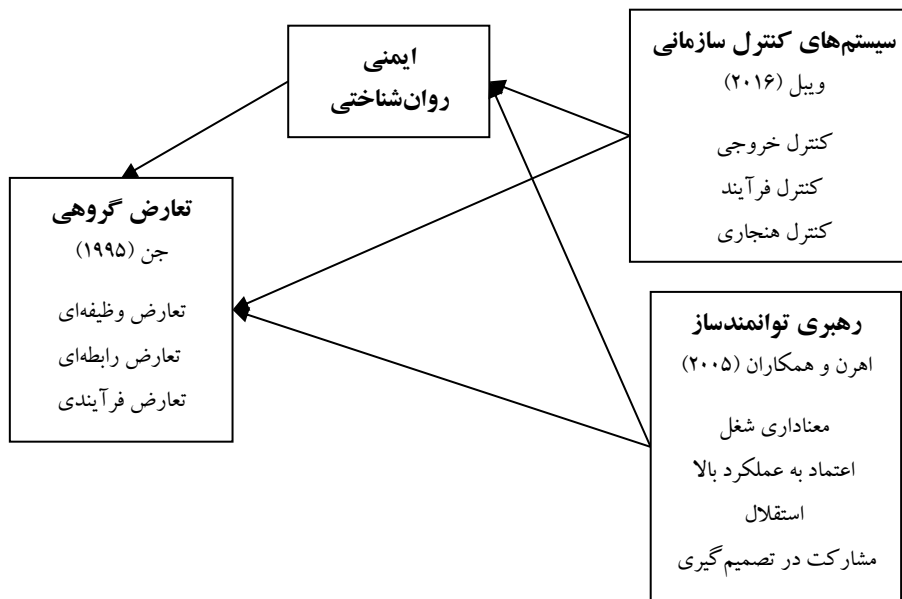
جو و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «تأثیر اعتماد سازمانی و رهبری توانمند بر تعارض گروهی: ایمنی روانی به‌عنوان یک میانجی» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان یک شرکت خودروسازی در کره جنوبی، بود. نتایج نشان دادند که ایمنی روان‌شناختی رابطه بین اعتماد سازمانی و تعارض گروهی و رابطه بین رهبری توانمندسازی و تعارض گروهی را به‌طور معناداری و به‌طور کامل واسطه کرد.

دنيس و هدر^۱ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «اثر میانجی اعتماد بر ایمنی روانی و رضایت شغلی» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه پرستاران در یک بیمارستان آموزشی بود که از بین آنها ۲۸۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. نتایج نشان دادند که ایمنی روانی بر اعتماد و رضایت شغلی تأثیر معناداری دارد و نقش میانجی اعتماد بر تأثیر ایمنی روانی و رضایت شغلی تأیید شد. لیو و رن^۲ (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «تحلیل نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بین اعتماد رهبر ادراک‌شده و عملکرد کاری کارکنان» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دانشجویان مدیریت اجرایی بود که در شرکت‌ها و مؤسسات کار می‌کردند. نتایج نشان داد که اعتماد رهبر ادراک‌شده بر توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد کاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشت. نقش واسطه‌ای جزئی توانمندی روان‌شناختی در تأثیر بین اعتماد رهبر ادراک‌شده بر عملکرد کاری کارکنان تأیید شد. صالحان^۳ و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «تحلیل نفوذ سیستم کنترل سازمانی و اعتماد بر عملکرد کارکنان» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بانک مستقر در باتام بود. یافته‌ها نشان داد که کنترل خروجی، کنترل فرایند و کنترل هنجاری بر اعتماد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند و تأثیر کنترل خروجی و کنترل هنجاری بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار بود و همچنین اعتماد سازمانی بر عملکرد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت.

مطابق با سؤال اصلی مطرح‌شده در این مطالعه، مدل مفهومی پژوهش که بیانگر نمایش ترسیمی روابط

1. Dennis & Heather
2. Liu & Ren
3. Salehan

بین متغیرهای تحقیق است بر اساس نتایج پژوهش‌های جو و همکاران (۲۰۲۳) و وربورگ و همکاران (۲۰۱۸) استنباط شده است. در این راستا تحقیق حاضر با بهره‌گیری از پرسشنامه جن (۱۹۹۵) برای تعارض گروهی، پرسشنامه ادموندسون (۱۹۹۹) برای ایمنی روان‌شناختی، پرسشنامه اهرن و همکاران (۲۰۰۵) به منظور سنجش رهبری توانمندساز و پرسشنامه ویبل (۲۰۱۶) برای کنترل سازمانی، به دنبال بررسی روابط بین متغیرهای مذکور در قالب مدل مفهومی شکل ۱ است. فرضیه‌های تحقیق نیز بدین صورت تدوین شد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های اصلی

۱. سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.
۲. رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی تأثیر معناداری دارد.
۲. رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی تأثیر معناداری دارد.

۳. سیستم‌های کنترل سازمانی بر ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

۴. رهبری توانمندساز بر ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

۵. ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی تأثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای ماهیت، «کمی»؛ بر مبنای هدف، «کاربردی» و بر مبنای روش، از نوع «توصیفی - همبستگی» است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی در سال ۱۴۰۲ به تعداد ۲۵۰ نفر بود. حجم نمونه با توجه به جامعه آماری و براساس جدول مورگان، ۱۴۸ نفر تعیین شد. برای انتخاب کارکنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر مبنای نسبت استفاده شد. به این صورت که هر شهرستان به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد. تعداد کارکنان در هر طبقه مشخص و سپس با توجه به تعداد کارکنان هر یک از شهرستان‌ها و حجم نمونه، سهم هر یک از شهرستان‌ها تعیین شد و در نهایت کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از دو روش استفاده شد:

۱. روش کتابخانه‌ای: از این روش به منظور تدوین ادبیات و پیشینه علمی تحقیق در خصوص متغیرهای تحقیق و رابطه بین آنها، استفاده شد.

۲. روش میدانی: از این روش به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای آزمون و تحلیل مدل پژوهش و فرضیه‌ها با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه، استفاده شد.

در این مطالعه از چهار پرسشنامه استاندارد استفاده شد که پرسشنامه‌های مذکور به شرح ذیل است:

۱. پرسشنامه تعارض گروهی: این پرسشنامه را جن (۱۹۹۵) طراحی کرده است که دارای ۹ عبارت و ۳ مؤلفه شامل تعارض رابطه‌ای (عبارات ۱ تا ۳)، تعارض وظیفه‌ای (عبارات ۴ تا ۶) و تعارض فرایندی (عبارات ۷ تا ۹) می‌باشد. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت هرگز (۱)، به ندرت (۲)، گاهی اوقات (۳)، بیشتر اوقات (۴) و همیشه (۵) صورت می‌گیرد.

۲. پرسشنامه ایمنی روان‌شناختی: این پرسشنامه توسط ادموندسون (۱۹۹۹) طراحی شده است که دارای ۷ عبارت می‌باشد. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت هرگز (۱)، به ندرت (۲)، گاهی اوقات (۳)، بیشتر اوقات (۴) و همیشه (۵) صورت می‌گیرد و عبارات‌های ۱، ۳ و ۵ به صورت

معکوس نمره گذاری می‌شوند.

۳. پرسشنامه رهبری توانمندساز: این پرسشنامه را اهرن و همکاران (۲۰۰۵) طراحی کرده‌اند که شامل ۱۲ عبارت و ۴ مؤلفه شامل معناداری شغل (عبارات ۱ تا ۳)، اعتماد به عملکرد بالا (عبارات ۴ تا ۶)، استقلال (عبارات ۷ تا ۹) و مشارکت در تصمیم‌گیری (عبارات ۸ تا ۱۲) می‌باشد. نمره گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵) صورت می‌گیرد.

۴. پرسشنامه کنترل سازمانی: این پرسشنامه توسط ویبل (۲۰۱۶) طراحی شده است که دارای ۱۱ عبارت و ۳ مؤلفه شامل کنترل خروجی (عبارات ۱ تا ۴)، کنترل فرایند (عبارات ۵ تا ۸) و کنترل هنجاری (عبارات ۹ تا ۱۱) می‌باشد. نمره گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵) صورت می‌گیرد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های توصیفی پژوهش، از بین ۱۴۸ نفر مورد مطالعه، ۱۲۱ نفر (۸۱/۸ درصد) مرد و ۲۷ نفر (۱۸/۲ درصد) زن بوده‌اند. بررسی سن کارکنان نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی (۶۵ نفر، ۴۳/۹ درصد) مربوط به کارکنان رده سنی ۴۵ - ۴۱ سال و کمترین فراوانی (۴ نفر، ۲/۷ درصد) مربوط به کارکنان رده سنی ۳۵ سال و کمتر بوده است. بیشترین فراوانی سابقه خدمت کارکنان (۵۷ نفر، ۳۸/۵ درصد) مربوط به کارکنان دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال و کمترین فراوانی (۶ نفر، ۴/۱ درصد) مربوط به کارکنان دارای سابقه خدمت ۱۰ سال و کمتر بوده است. از بین ۱۴۸ نفر مورد مطالعه، ۱۴ نفر (۹/۵ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۷۶ نفر (۵۱/۴ درصد) دارای تحصیلات لیسانس و ۵۸ نفر (۳۹/۲ درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

بررسی آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین نمره تعارض گروهی، ایمنی روان‌شناختی، رهبری توانمندساز و سیستم کنترل سازمانی در شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی به ترتیب ۲/۴۱±۰/۵۵، ۳/۲۹±۰/۸۲، ۳/۳۱±۰/۸۰ و ۳/۵۱±۰/۶۱ به دست آمد. باتوجه به اینکه ضرایب

کجی و کشیدگی برای متغیرهای تحقیق در کل و مؤلفه‌های آن در بازه [۲، -۲] می‌باشد، نتیجه گرفته می‌شود که متغیرهای مذکور از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند (حبیبی، ۱۳۹۷).

جدول ۱. شاخص‌های آماری تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	کجی	کشیدگی
تعارض گروهی	۲/۲۹	۰/۶۲	۲/۳۳	۲	-۰/۰۱	-۰/۱۳
	۲/۵۰	۰/۶۵	۲/۳۳	۲/۳۳	۰/۳۶	۰/۲۴
	۲/۴۳	۰/۶۸	۲/۳۳	۲	۰/۳۴	-۰/۰۵
	۲/۴۱	۰/۵۵	۲/۳۹	۲/۵۶	۰/۴۳	۰/۸۸
ایمنی روان‌شناختی						
رهبری توانمندساز	۳/۲۹	۰/۸۲	۳/۴۳	۳/۷۱	-۰/۶۳	۰/۱۶
	۳/۵۴	۰/۹۷	۳/۶۷	۴	-۰/۳۸	-۰/۶۲
	۳/۶۸	۰/۸۹	۴	۴	-۰/۷۷	۳/۳۳
	۳/۱۶	۰/۸۹	۳/۳۳	۳/۶۷	-۰/۱۶	-۰/۴۲
	۲/۸۶	۰/۹۶	۳	۳	-۰/۰۵	-۰/۴۱
سیستم کنترل سازمانی	۳/۳۱	۰/۸۰	۳/۳۳	۳/۷۵	-۰/۳۳	-۰/۰۶
	۳/۷۴	۰/۸۰	۴	۴	-۰/۸۸	۰/۳۰
	۳/۷۴	۰/۷۷	۴	۴	-۱/۰۸	۰/۸۱
	۲/۸۹	۰/۶۳	۳	۲/۶۷	-۰/۰۹	۰/۵۵
۳/۵۱	۰/۶۱	۳/۶۴	۳/۸۲	-۰/۹۲	۰/۹۰	

بررسی شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص‌های برازش مدل تحقیق به تفکیک برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و برازش مدل کلی در ادامه آورده شده است:

الف) برازش مدل اندازه‌گیری

برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی، روایی همگرا و واگرا می‌باشد که در اینجا به نتایج این بررسی اشاره می‌شود:

پایایی: پایایی متغیرهای تعارض گروهی، ایمنی روان‌شناختی، رهبری توانمندساز و سیستم کنترل

سازمانی با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۴، ۰/۹۳ و ۰/۸۷ به دست آمد. پایایی ترکیبی (CR) در مدل‌های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می‌رود. مقدار پایایی ترکیبی گزارش شده برای هر یک از سازه‌های پنهان مدل یعنی تعارض گروهی، ایمنی روان‌شناختی، رهبری توانمندساز و سیستم کنترل سازمانی به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۸، ۰/۹۴ و ۰/۹۰ گزارش شده است. بنابراین، تمام سازه‌های مدل از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند که بیانگر پایایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است.

روایی همگرا: بیانگر رابطه ملاک‌ها یا معرف‌های مختلف نسبت به یکدیگر و با بیان رابطه سازه با متغیرهای فرضیه و مبانی نظری است. در واقع، اعتبار همگرا زمانی که امتیازات به دست آمده از دو ابزار در مورد یک مفهوم، همبستگی زیادی با هم داشته باشد، وجود دارد. به عبارتی، منظور از روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر است که با معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده می‌شود. برای این شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته شده است و این بدین معناست که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده‌پذیرهای خود را تبیین می‌کند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). با توجه به جدول ۲ ملاحظه می‌شود که شاخص AVE برای هر چهار پرسشنامه بیشتر از ۰/۵ شده است، بنابراین روایی همگرای پرسشنامه‌های مورد بررسی مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۲. روایی همگرای پرسشنامه‌ها

متغیر	AVE
تعارض گروهی	۰/۶۴
ایمنی روان‌شناختی	۰/۵۱
رهبری توانمندساز	۰/۵۸
سیستم کنترل سازمانی	۰/۵۰

روایی واگرا: واگرا نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در پرسشنامه را می‌سنجد و در واقع مکمل روایی همگراست که از طریق آزمون فورنل لارکر سنجیده می‌شود. برای محاسبه مقدار این آزمون، از جدول میانگین واریانس استخراج شده، از AVE متغیرهای پنهان مدل انعکاسی جذر گرفته و مقادیر به دست آمده در قطر اصلی جدول همبستگی متغیرهای پنهان (به جای اعداد ۱) قرار می‌گیرد. چنانچه مقادیر قطر اصلی (جذر AVE) برای هر

متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر باشد، روایی واگرایی مدل تأیید می‌شود (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در تحقیق حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است، بنابراین روایی واگرایی پرسشنامه‌ها در حد مناسبی است.

جدول ۳. روایی واگرایی پرسشنامه‌ها

سازه	تعارض گروهی	ایمنی روان‌شناختی	رهبری توانمندساز	سیستم کنترل سازمانی
تعارض گروهی	۰/۸۰	-	-	-
ایمنی روان‌شناختی	-۰/۶۱	۰/۷۱	-	-
رهبری توانمندساز	-۰/۱۰	۰/۴۶	۰/۷۶	-
سیستم کنترل سازمانی	-۰/۱۲	۰/۳۸	۰/۵۶	۰/۷۱

ب) برازش مدل ساختاری

مقدار محاسبه‌شده R^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل مفهومی تحقیق یعنی تعارض گروهی و ایمنی روان‌شناختی به ترتیب ۰/۵۵ و ۰/۵۹ محاسبه شده است که در سطح قابل قبول قرار دارد. همان‌طور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، شدت اثر ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی نسبت به اثر سیستم کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز بیشتر است و نتیجه ارزیابی مدل بر اساس معیار F^2 نیز مطلوب است.

جدول ۴. نتایج مربوط به شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته

نتیجه	F^2	متغیر مستقل ← متغیر وابسته
مطلوب	۰/۰۳	سیستم کنترل سازمانی ← تعارض گروهی
مطلوب	۰/۰۲	رهبری توانمندساز ← تعارض گروهی
مطلوب	۰/۴۲	ایمنی روان‌شناختی ← تعارض گروهی

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که مقادیر Q^2 برای متغیرهای درون‌زای مدل یعنی تعارض گروهی و ایمنی روان‌شناختی مثبت و در سطح مطلوب و قابل قبولی محاسبه شده است، به‌نحوی که نشان از قدرت قابل قبول مدل در پیش‌بینی متغیرهای مذکور را دارد.

جدول ۵. نتایج مربوط به قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص متغیرهای وابسته

نتیجه	Q ²	متغیرهای وابسته
مطلوب	۰/۲۴	تعارض گروهی
مطلوب	۰/۲۶	ایمنی روان‌شناختی

جدول ۶ نیز بیانگر آن است که مقدار VIF برای متغیرهای مستقل کمتر از حد مرزی ۵ برآورد شده که نشان می‌دهد هیچ مشکل هم‌خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. به عبارت دیگر، نتایج، حاکی از نبود مشکل هم‌خطی است.

جدول ۶. نتایج مربوط به شاخص هم‌خطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF متغیر مستقل	متغیر مستقل ← متغیر وابسته
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۷۷	سیستم کنترل سازمانی ← تعارض گروهی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۹۲	رهبری توانمندساز ← تعارض گروهی
کمتر از ۵ و مناسب	۲/۲۱	ایمنی روان‌شناختی ← تعارض گروهی

ج) برازش مدل کلی

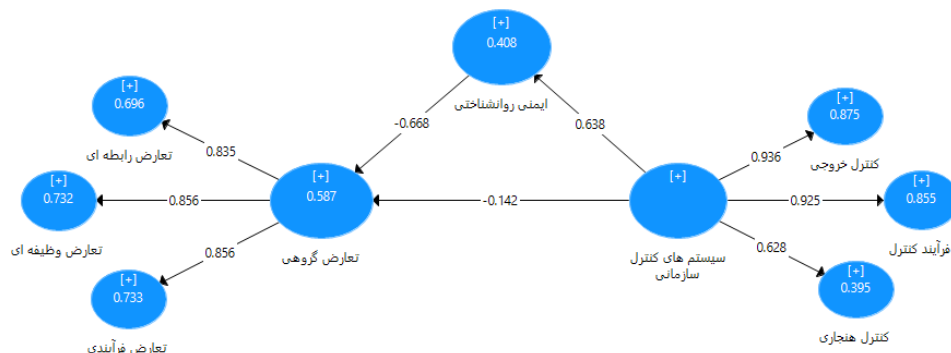
شاخص نیکویی برازش GOF که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است، هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص برای مدل تحقیق حاضر ۰/۴۷ به دست آمد که از مطلوبیت قوی کلی مدل حکایت دارد. در ادامه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود:

تحلیل استنباطی فرضیه اصلی ۱

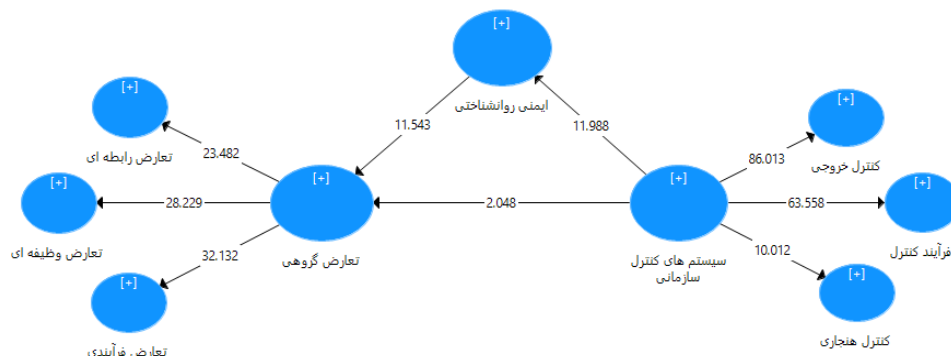
فرضیه اصلی ۱. سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی با نقش واسطه‌ای ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

در شکل ۲، ضرایب مسیر مربوط به تأثیر سیستم‌های کنترل سازمانی بر ایمنی روان‌شناختی و همچنین تأثیر ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی به ترتیب (۰/۶۳۸) و (۰/۶۶۸-) گزارش شده است و با توجه به شکل ۳، از آنجا که آماره t برای مسیرهای مذکور به ترتیب (۱۱/۹۸۸) و (۱۱/۵۴۳) می‌باشند که از ۱/۹۶ بیشتر

شده است، مبین معناداری ضرایب مسیرهای مربوطه می‌باشد و می‌توان نتیجه گرفت که سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی با نقش واسطه‌ای ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد. ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰/۵۹ گزارش شده است که نشان می‌دهد که متغیر سیستم‌های کنترل سازمانی از طریق متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی حدود ۵۹٪ از تغییرات متغیر تعارض گروهی را تبیین می‌نماید.



شکل ۲. ضریب مسیر مدل مربوط به فرضیه اصلی ۱



شکل ۳. آماره t برای بررسی معناداری ضریب مسیر فرضیه اصلی ۱

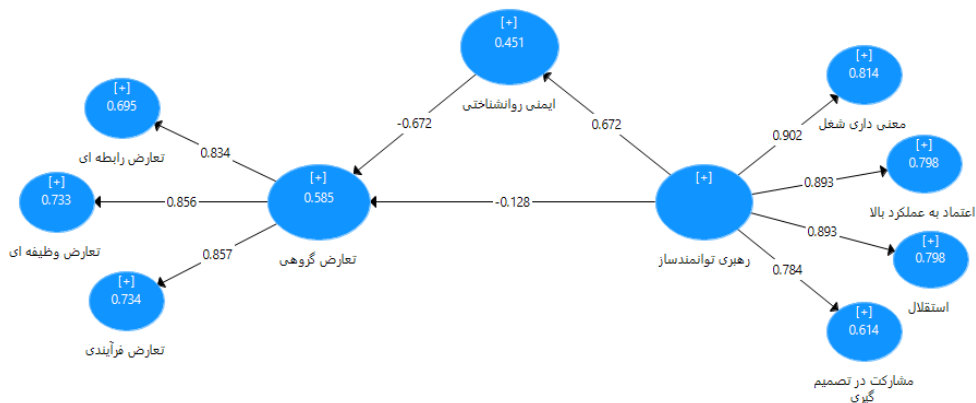
علاوه بر آن، به منظور بررسی معناداری اثر متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی از آزمون z سویل استفاده شد که نتیجه این آزمون حاکی از تأیید نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در تأثیر سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی می‌باشد ($Z=8/32$ ، $p<0/001$).

تحلیل استنباطی فرضیه اصلی ۲

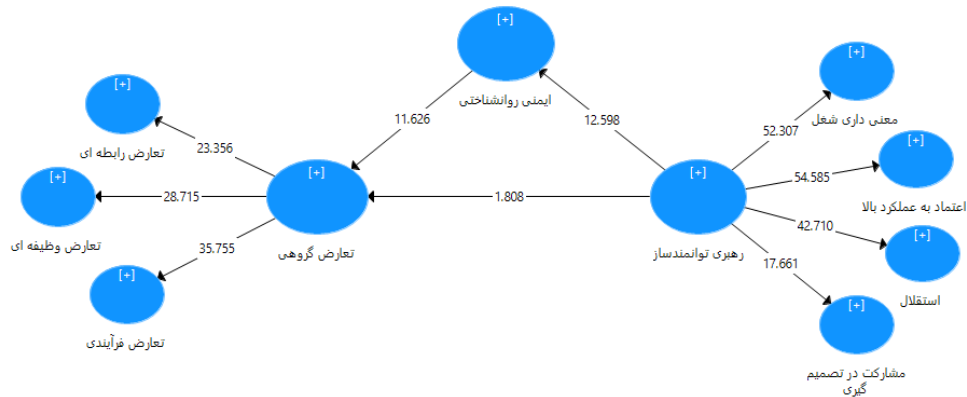
فرضیه اصلی ۲. رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی با نقش واسطه‌ای ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

در شکل ۴، ضرایب مسیر مربوط به تأثیر رهبری توانمندساز بر ایمنی روان‌شناختی و همچنین تأثیر ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی به ترتیب $(0/672)$ و $(-0/672)$ گزارش شده است و با توجه به شکل ۵، از آنجا که آماره t برای مسیرهای مذکور به ترتیب $(12/598)$ و $(11/626)$ می‌باشند که از $1/96$ بیشتر شده است، مبین معناداری ضرایب مسیرهای مربوطه می‌باشد و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی با نقش واسطه‌ای ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد.

ضریب تعیین (R^2) برابر با $0/59$ گزارش شده است که نشان می‌دهد که متغیر رهبری توانمندساز از طریق متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی حدود 59% از تغییرات متغیر تعارض گروهی را تبیین نماید.



شکل ۴. ضریب مسیر مدل مربوط به فرضیه اصلی ۲

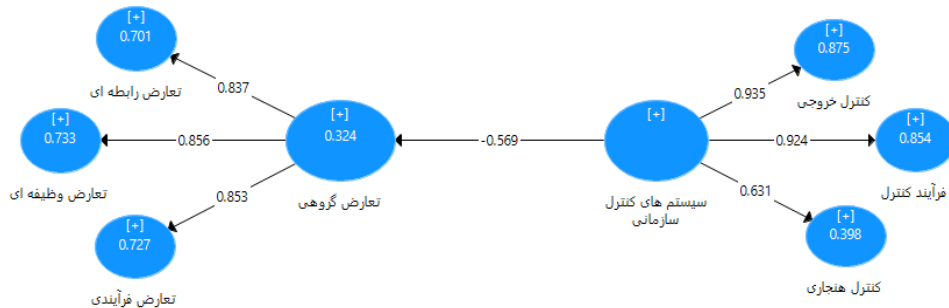


شکل ۵. آماره t برای بررسی معناداری ضریب مسیر فرضیه اصلی ۲

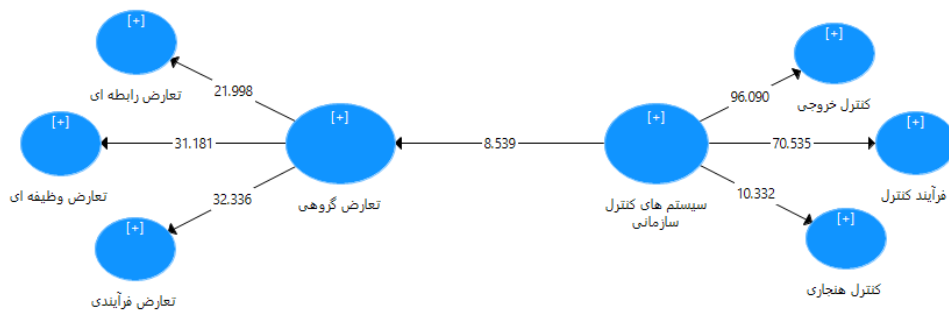
علاوه بر آن، به منظور بررسی معناداری اثر متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی از آزمون Z سوبل استفاده شد که نتیجه این آزمون حاکی از تأیید نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در تأثیر رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی می‌باشد ($p < 0/001$ ، $Z = 8/54$).

تحلیل استنباطی فرضیه فرعی ۱

فرضیه فرعی ۱. سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی تأثیر معناداری دارد. در شکل ۶، ضریب مسیر مربوط به تأثیر سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی (-۰/۵۶۹) گزارش شده است و باتوجه به شکل ۷، از آنجا که آماره t برای مسیر مذکور (۸/۵۳۹) می‌باشد که از ۱/۹۶ بیشتر شده است، مبین معناداری ضریب مسیر مربوطه می‌باشد و می‌توان نتیجه گرفت که سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی تأثیر منفی و معناداری دارد. ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰/۳۲ گزارش شده است که نشان می‌دهد که متغیر سیستم‌های کنترل سازمانی می‌تواند حدود ۳۲٪ از تغییرات متغیر تعارض گروهی را تبیین نماید.



شکل ۶. ضریب مسیر مدل مربوط به فرضیه فرعی ۱



شکل ۷. آماره t برای بررسی معناداری ضریب مسیر فرضیه فرعی ۱

سایر فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز با محاسبه ضریب مسیر و بررسی معناداری آن مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند و تأیید شدند.

همچنین مقایسه تطبیقی اثر مستقیم سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی و اثر غیرمستقیم آن از طریق متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی در جدول ۷ نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی از طریق متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی نسبت به اثر مستقیم آن حدود ۲۷٪ بیشتر است. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی از طریق متغیر میانجی ایمنی روان‌شناختی نسبت به اثر مستقیم آن حدود ۲۵٪ بیشتر است.

جدول ۷. مقایسه اثر مستقیم و غیرمستقیم سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی

مقایسه میزان اثر (ضریب تعیین)	ضریب تعیین (r2)	فرضیه تحقیق
-	۰/۳۲	سیستم‌های کنترل سازمانی ← تعارض گروهی
۰/۲۷=۰/۰-۵۹/۳۲	۰/۵۹	سیستم‌های کنترل سازمانی ← ایمنی روان‌شناختی ← تعارض گروهی
-	۰/۳۴	رهبری توانمندساز ← تعارض گروهی
۰/۲۵=۰/۰-۵۹/۳۴	۰/۵۹	رهبری توانمندساز ← ایمنی روان‌شناختی ← تعارض گروهی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی مدل مدیریت تعارض گروهی بر پایه سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در جامعه آماری کارکنان شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی طراحی و اجرا شد.

نتایج فرضیه اصلی (۱) تحقیق نشان داد که سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی، نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در تأثیر سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی تأیید شد. براساس این یافته، می‌توان بیان داشت که سیستم‌های کنترل سازمانی منجر به ایمنی روان‌شناختی بالاتر در کارکنان می‌گردند و کارکنانی که ایمنی روان‌شناختی بالایی دارند، عملکرد و بهره‌وری بالاتری داشته، تمایل به تبادل ایده‌ها و مشارکت دارند، اطلاعات و دانش را به اشتراک می‌گذارند (سیمسن و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۷۳) و در رشد و پیشرفت‌های سازمانی (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱)، درگیر میشوند و هرچه ایمنی روان‌شناختی درک شده توسط افراد بیشتر باشد، آسیب در واحدهای کاری سازمان از جمله تعارض گروهی کمتر خواهد شد (می و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲).

نتایج فرضیه اصلی (۲) تحقیق نشان داد که رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی در تأثیر رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی تأیید شد که با نتایج تحقیق جو و همکاران (۲۰۲۳) همسو می‌باشد. طبق این نتیجه می‌توان اظهار داشت که در سازمانی با داشتن سبک رهبری توانمندساز، مدیران قدرت خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و احساس تعلق و استقلال آنها را افزایش می‌دهند و به نظر می‌رسد که کارکنان از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند و در نهایت به تعارض گروهی کمتر منجر می‌شود.

نتایج پژوهش محمد کاظمی و همکاران (۱۴۰۰) نیز که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار توانمندی کارآفرینانه بر خلق مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات است، در تلفیق با یافته‌های پژوهش حاضر، این مفهوم را تبیین می‌کند که رهبری توانمندساز و در نتیجه توانمندی سازمانی به همراه استفاده از سیستم‌های کنترل سازمانی بهینه و مطلوب، مدیریت تعارض گروهی و ایمنی روان‌شناختی را برای سازمان و کارکنانش به‌ارمغان می‌آورد و موجب خلق مزیت رقابتی می‌شود.

فرضیه فرعی (۱) تحقیق نشان داد که سیستم‌های کنترل سازمانی بر تعارض گروهی تأثیر منفی و معناداری دارد. در تبیین نتایج به‌دست آمده می‌توان بیان داشت که کنترل سازمانی شامل مشخص کردن استانداردهای سازمانی برای هماهنگ‌کردن فعالیت‌های کارکنان با اهداف سازمان و نظارت و ارج نهادن به میزان رعایت این استانداردهاست. کنترل سازمانی بر میزان تعیین استانداردها تمرکز دارد، پیشرفت نظارت می‌شود و دستیابی به هدف پاداش دارد. در سیستم کنترل سازمانی قوانینی مکتوب درمورد بسیاری از فعالیت‌های سازمانی وجود دارد و بر رعایت قوانین و رویه‌های کتبی تأکید می‌شود. همچنین در سیستم‌های کنترل سازمانی، در صورتی که کارکنان ارزش‌های مهم سازمانی و اخلاقی را رعایت نکنند، برای آنها تنبیه در نظر گرفته می‌شود (وربورگ و همکاران، ۲۰۱۸)، بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که ارتقای سیستم‌های کنترل سازمانی، کاهش تعارض گروهی بین کارکنان را به‌دنبال داشته باشد.

آزمون فرضیه فرعی (۲) تحقیق نشان داد که رهبری توانمندساز بر تعارض گروهی تأثیر منفی و معناداری دارد. در این راستا به نظر می‌رسد که رهبران توانمندساز با ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری با استفاده از حداقل کردن جزئیات اداری، قوانین سازمانی و روش‌های ساده و تشویق کارکنان برای تصمیم‌گیری، حس استقلال کارکنان را بالا می‌برند (ازارال، ۲۰۱۵: ۳۶۸) و در نتیجه می‌توانند تعارض بین کارکنان را کاهش دهند.

بررسی فرضیه فرعی (۳) حاکی از آن بود که سیستم‌های کنترل سازمانی بر ایمنی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معناست که سیستم کنترل سازمانی، امکان پایش و ارزیابی ساختار و راهبرد را به سازمان و مدیران می‌دهد و با سیستم کنترل به‌عنوان ابزار در واقع پایش و ارزیابی می‌کند که آیا ساختار و راهبرد آنها آن‌طور که مدنظرشان است کار می‌کند، چگونه باید بهبود یابد و در صورت کار نکردن چگونه باید تغییر داده شود (جونز و هیل، ۱۳۹۷: ۴۳). از طرفی، ایمنی روان‌شناختی محیطی را فراهم می‌کند که در آن می‌توان به طرح سؤالات پرداخت، خطاها را آشکارا مورد بحث قرار داد و بدون ترس از بازخواست شدن،

به یادگیری از اشتباهات دست زد (هان و رو، ۲۰۲۰). بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که سیستم‌های کنترل سازمانی بر افزایش ایمنی روان‌شناختی مؤثر باشد.

نتیجه آزمون فرضیه فرعی (۴) پژوهش بیانگر آن بود که رهبری توانمندساز بر ایمنی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج تحقیقات رضایی دیزگاه و همکاران (۱۴۰۱) و جو و همکاران (۲۰۲۳) همسو می‌باشد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان بیان داشت که توانمندسازی رهبران می‌تواند زیردستان را با اشاره به اهمیت کار، تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری، نشان دادن اعتماد به کارکنان و حذف موانع بوروکراتیک، به سمت یک ایمنی روانی در محیط کار سوق دهد (جو و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۳). از سوی دیگر، تغییرات در رفتار مدیران می‌تواند بر ایمنی روانی کارکنان تأثیر مثبت بگذارد. نقش رهبری حمایتی یک نیروی حیاتی در تسهیل کارکنان و سازمان‌ها برای غلبه بر موانع ذاتی آوای سازمانی و مشارکت است (ادموندسون، ۲۰۰۴) که ایمنی روان‌شناختی آنان را به دنبال دارد. همچنین با توجه به اینکه بر اساس پژوهش گاوندر (۲۰۱۶) مشخص شد که رهبران توانمندساز، باعث انتقال قدرت به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تسهیم قدرت با کارکنان، تشویق خود مدیریتی در کار و افزایش اعتماد به نفس کارکنان برای کارهای چالش‌برانگیز می‌شود و بنابراین، چنین رفتارهای رهبری به افزایش توانایی و خودکارآمدی کارکنان کمک می‌کند، بنابراین، نتایج پژوهش یاد شده با نتیجه آزمون این فرضیه، هماهنگی دارد.

آزمون فرضیه فرعی (۵) تحقیق نشان داد که ایمنی روان‌شناختی بر تعارض گروهی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش جو و همکاران (۲۰۲۳) همسو می‌باشد. در راستای تحلیل این موضوع، این گونه می‌توان بیان داشت که ایمنی روان‌شناختی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان از ترس درباره بیان دیدگاه‌هایشان رها باشند، نگرانی‌هایشان درباره نتایج منفی احتمالی منتج شده، کاهش یافته باشد و تمایل بیشتر به مشارکت در فعالیت‌های سازمان داشته باشند (کاستاپاچکو و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۸۶۰). کارکنانی که ایمنی روان‌شناختی بالایی دارند، عملکرد و بهره‌وری بالاتری داشته، تمایل به تبادل ایده‌ها و مشارکت دارند، اطلاعات و دانش را به اشتراک می‌گذارند (سیمسن و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۷۳) و در رشد و پیشرفت‌های سازمانی (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۷۱)، توسعه محصولات و خدمات نوین سازمان (بائر و فریز، ۲۰۰۳: ۴۵) و یادگیری تیمی (پارکر و پلوی، ۲۰۲۱: ۴۵) درگیر می‌شوند و هرچه ایمنی روان‌شناختی درک شده توسط

افراد بیشتر باشد، آسیب در واحدهای کاری سازمان کمتر خواهد شد (می و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲)، بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که افزایش ایمنی روان‌شناختی در کارکنان، کاهش تعارض گروهی رو به دنبال داشته باشد.

بنابراین، مطابق با یافته‌های این پژوهش و یافته‌های موآفی (۲۰۱۵)، می‌توان انتظار داشت که توانمندسازی کسب و کارها و سازمان‌ها، موجب تقویت جایگاه سازمان در نظام اداری و اقتصادی کشور و بهبود دسترسی به سرمایه، فناوری، اطلاعات و بازارهای مختلف شده و بهینه‌شدن استفاده از منابع مختلف سازمان را در پی داشته باشد و به عبارت دیگر مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق به کارگیری سبک رهبری توانمندساز و سازوکارهای مناسب و درست کنترل سازمانی و ایجاد ایمنی روان‌شناختی برای کارکنان، تعارض‌های گروهی را مدیریت نموده و باعث استفاده بهینه از منابع انسانی، فیزیکی، مالی و اطلاعاتی شوند و در نهایت عملکرد کلی و بهره‌وری سازمان را ارتقا دهند.

در راستای بهبود سیستم‌های کنترل سازمانی، رهبری توانمندساز و ایمنی روان‌شناختی پیشنهادهاى کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- نقش‌ها و اهداف سازمانی را برای کارکنان به صورت واضح مشخص و میزان تحقق اهداف را بررسی نمایند.

- شرایطی را فراهم آورند تا در صورت عدم دستیابی به اهداف، کارکنان توضیحات لازم در این زمینه را ارائه دهند.

- قوانینی مکتوب در مورد بسیاری از فعالیت‌های سازمانی داشته باشند و بر رعایت قوانین و رویه‌های کتبی تأکید ورزند.

- روش‌های رسمی روشن و واضحی برای حل مناقشه در سازمان در نظر بگیرند و به اطلاع همه کارکنان برسد.

- در صورتی که کارکنان ارزش‌های مهم سازمانی و اخلاقی را رعایت نکنند، اخطار دریافت کرده و در صورت تکرار برای آنها تنبیهی در نظر بگیرند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود سیستم کنترل سازمانی در حد مطلوب و عملکردی باشد و به عبارتی حد اعتدال رعایت گردد و هدف‌مند و هوشمندانه و به اندازه باشد تا هم سازمان در مسیر هدف خود قرار داشته و منحرف نشود و هم کارکنان احساس و ادراک زندانی شدن در سازمان، نداشته باشند.

- به کارکنان کمک نمایند تا اهداف مربوط به سازمان و اهمیت کار را در ازای اثربخشی کلی سازمان، درک کنند.
- شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان به این باور برسند که سرپرست آنها به توانایی‌شان برای بهبود روند جریان کار و انجام کارهای سطح بالا ایمان دارد.
- شرایطی را فراهم آورند تا استفاده از قوانین و مقررات برای کارکنان کارآمدتر باشد.
- زمینه‌ای را در سازمان فراهم آورند تا کارکنان به هر روشی که می‌خواهند، کار را انجام دهند.
- به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم‌های سازمانی شرکت کرده و نظرهای خود را مطرح نمایند.
- تلاش شود تا کارکنان به این باور برسند که اگر در سازمان اشتباهی مرتکب شوند، سایر کارکنان علیه او موضعی نخواهند گرفت.
- شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان بتوانند با مشارکت هم از پس مشکلات و مسائل سخت برآیند.
- تدابیری اندیشیده شود تا کارکنان به این باور برسند که می‌توانند با اطمینان ریسک کنند.
- مدیران به گونه‌ای رفتار نمایند تا کارکنان به این باور برسند که مهارت‌ها و استعداد‌های آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد و با ارزش تلقی می‌شود.
- نکته مهمی که در پایان بدان اشاره می‌شود، موضوع تفاوت احتمالی کارکنان دانشی با سایر کارکنان در زمینه موضوع کنترل سازمانی و تعارض گروهی است که البته در این پژوهش دسته‌بندی و مقایسه چگونگی ارتباط متغیرهای مدل طراحی شده بین کارکنان دانشی و سایر کارکنان مطالعه نشد و بنابراین بررسی و مقایسه و اعتباریابی مدل پژوهش بین کارکنان گروه‌های مختلف کاری و همچنین شناسایی الگوهای مناسب دیگر برای مدیریت تعارض بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود.

منابع

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۰(۱): ۱ - ۲۰.
- اردلان، محمدرضا و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۶)، نقش واسطه‌ای سلامت روان در ارتباط بین تعارض سازمانی و عملکرد سازمانی پرسنل بیمارستان‌های خصوصی، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۶(۱): ۹ - ۱۹.
- ازکیا، مصطفی و دربان آستانه، علی‌رضا (۱۳۹۳)، روش‌های کاربردی تحقیق. ناشر: کیهان، چاپ سوم.
- امیرخانی، امیرحسین و صفی‌خانی، رقیه (۱۳۹۵)، بررسی نقش توسعه دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی (مطالعه موردی: اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری).
- فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۱): ۱۳۷ - ۱۵۲.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ باغبان، مهدی و کارگر، هاشم (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان در معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد)، پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، ۱(۱).
- جونز، گرت آر و هیل، چارلز (۱۳۹۷)، تئوری مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و سیدعلی‌رضا هاشمی، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، مؤسسه پژوهش‌کده مدیریت سما.
- حسینی، محمد (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر قابلیت نوآوری کارکنان با نقش میانجی توسعه شایستگی‌های کارکنان (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی اصفهان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور مرکز شاهین‌شهر.
- خلیجیان، صدف؛ شمس، غلامرضا؛ پرداختچی، محمدحسن و میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۶)، رابطه بین رهبری امنیت‌مدار و شادکامی کارکنان مدارس: نقش میانجی امنیت روانی، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدرسه، ۵(۲): ۱ - ۲۱.
- رابینز، استیون (۱۳۹۷)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ربیعی مندجین، محمدرضا و قلی‌زاده نرگسی، سعید (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذی‌حساب‌ها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی)، دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۳(۲): ۵۹ - ۷۰.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مدیریت تعارض و مذاکره، انتشارات سمت.

رضایی دیزگاه، مرداد؛ تقی‌پور، محمد؛ داداشی جوکندان، علی‌رضا و ملائی‌نژاد، محسن (۱۴۰۱)، تأثیر رهبری توانمندساز بر رفتار ایمنی باتوجه‌به نقش میانجی تسهیم دانش و جو ایمنی کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان گیلان، **فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۷ (۴): ۱ - ۱۳.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۰)، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران: مؤسسه انتشارات آگه.

سیفی، پویا؛ مقصودی، حسین؛ چراغ‌پور خنکدار، محمود و روزیان، حسین (۱۴۰۲)، بررسی رابطه کنترل سازمانی و نگهداری منابع انسانی کارکنان شهرداری شهرستان قائم‌شهر، **یازدهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم**.

شیخی، خدیجه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سیاست سازمانی درک‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری حرفه‌گرایی و ایمنی روان‌شناختی. **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه پیام‌نور تهران غرب.
عسکری‌فر، کاظم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و علوی، سیدمسلم (۱۳۹۷)، ارائه الگوی آموزشی توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در دانش‌آموزان با میانجی‌گری ویژگی‌های شخصیتی، **فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی**، ۱۱(۱): ۱۰۱ - ۱۲۰.

غربی، الناز (۱۳۹۵)، مدیریت تعارضات در پروژه‌های ساخت‌وساز و بررسی آن در قراردادهای EPC. **اولین کنفرانس بین‌المللی و سومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه**.

قاسم‌زاده، سوگند؛ حسینی، منیره‌السادات و والی‌نژاد، آرزو (۱۳۹۷)، پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و همکاران براساس منبع کنترل و ادراک استرس شغلی، **مشاوره شغلی و سازمانی**، ۱۰(۳۵): ۹۷ - ۱۱۲.
قاسمی‌نژاد، یاسر و زینلی، محمدرضا (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر فرهنگ خودکنترلی با رویکرد اسلامی در یک دانشگاه نظامی، **فصلنامه مدیریت اسلامی**، ۲۴ (۲): ۲۱۷ - ۲۴۲.

قنبری، سیروس و محمدی، محمدفائق (۱۳۹۶)، ارزیابی نقش اخلاق حرفه‌ای و امنیت روانی بر ارتباط بین عدالت و آوای سازمانی، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۲ (۲).

محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۶)، **معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS (آموزشی و کاربردی)**، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
محمدکاظمی، رضا؛ طالبی، کامبیز؛ داوری، علی و دهقان، عامر (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب‌وکار بر خلق مزیت رقابتی با نقش میانجی‌گری توانمندی کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات)، **فصلنامه علمی-پژوهشی توسعه کارآفرینی**، ۱۴(۲): ۳۲۱ - ۳۲۹.

مرتضوی، سعید؛ رضایی‌راد، مصطفی و جاویدی، امین (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط باورهای تیمی امنیت روانی و سودمندی تیم بر عملکرد کلاتری‌های شهر همدان، فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی همدان، ۱ (۱).
موسوی‌فرد، سیدرضا و مخصوصی، بهزاد (۱۴۰۱)، بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان با تعارضات سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستان فارابی شهر کرمانشاه)، هفتمین کنفرانس بین‌المللی چشم‌اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی، تهران.
میری، افشین؛ ولوی، پروانه و شیخ‌آزادی، مریم (۱۳۹۳)، بررسی مقایسه‌ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلامی و سایر مکاتب علمی، نشریه اسلام و مدیریت، ۳ (۶): ۱۱۱ - ۱۳۸.
نجات‌بخش اصفهانی، علی و مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۲)، بررسی نظارت باتأکید بر خودکنترلی جهت ارتقای سلامت اداری در ایران اسلامی، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳ (۱): ۳۳ - ۵۸.
نوروزی، علی‌رضا (۱۴۰۱)، بررسی میزان اثربخشی تکنیک‌های رفع تعارض در پروژه‌های انبوه‌سازی مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی انرژي.

Reference

- Almost, J.M. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses in acute care settings (**Unpublished doctoral dissertation**). University of Toronto, Toronto, Canada.
- Ayoko, O. B., Pekerti, A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. **International Journal of Conflict Management**, 19 (4), 297- 318.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 24(1), 45-68.
- Bostan, I., Bîrcă, A., Țurcanu, V., & Sandu, C.B. (2018). Systemic Approach to Management Control through Determining Factors. **Journal of Risk and Financial Management**, 11(4), 65.
- Brivot, M., Gendron, Y., & Guénin, H. (2017). Reinventing organizational control. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 30(4), 795-820.
- Briand, I. (2016). Organizational Control. **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**, 52(2), 155-178.
- Burkov, V.N., Goubko, M., Korgin, N., & Novikov, D. (2019). **Introduction to theory of control in organizations**. CRC Press.
- Cambalikova, A., Misun, J. (2017). The importance of control in managerial work. **International Conference Socio-Economic Perspectives In The Age Of XXI Century lobalization**, 218-229. Tirana: University of Tirana, Faculty of Economy, Department of Economics.

- Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. **The Leadership Quarterly**, 27, 602–616.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of management journal**, 49(3), 544-560.
- Costa Pacheco, D., Damião de Serpa Arruda Moniz, A. I., & Nunes Caldeira, S. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. **European Scientific Journal**, August 2015 /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881.
- Dennis, M., & Heather, E. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 23 (1), 29– 41.
- Edmondson, A. C. (2004). **Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens**. In Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches. Kramer RM, Cook KS (eds). Russell Sage Foundation: New York, 239- 272.
- Edwards, R. (2018). An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. **International journal for empirical education and Research**, 1(1), 41-51.
- Govender, K. (2016). Empowering leadership and municipal service delivery: A case study of a metropolitan municipality in South Africa. **International Journal of Public Administration**, 40 (5). 427-433.
- Gond, J.P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. **International Journal of Management Reviews**, 18(4), 440-463.
- Han, J. H., & Roh, Y. S. (2020). Teamwork, psychological safety, and patient safety competency among emergency nurses. **International Emergency Nursing**, 51(March), Article 100892.
- Henao-Zapata, D., & Peiró, J. M. (2018). **The importance of empowerment in entrepreneurship**. In A. Tur Porcar & D. Ribeiro Soriano (Eds.), Inside the mind of the entrepreneur: Cognition, personality traits, intention, and gender behavior. Springer International Publishing, 185–206.
- Joo, B. K.B., Yoon, S.K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. **Organization Management Journal**, 20 (1), 4- 16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>.
- Judith A.K. (2013). Conflict management principles for groups and teams. **Industrial and Commercial Training**, 45 (2), 79-86.
- Littrell, R. F. (2007). influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. **International Journal of Intercultural Relations**, 31, 87- 110.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. **Academy of Management journal**, 55(1), 71-92.
- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. **Int J Environ. Res. Public Health**, 19(11), 6712.

- Lyman, B., & Mendon, C. R. (2021). Pre-licensure nursing students' experiences of psychological safety: A qualitative descriptive study. *Nurse Education Today*, 105, 105026.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, LKN Custom Golf Carts & Service, LLC.
- Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 366-376.
- Park, H., Chae, S., & M. Cho. (2016). Controlling Shareholders Ownership Structure, Foreign Investors Monitoring, and Investment Efficiency, *Investment Management and Financial Innovations*, 13 (3), 159-170.
- Parker, Hamieda & du Plooy, Earle. (2021). Team-based games: Catalysts for developing psychological safety, learning and performance, *Journal of Business Research*, Elsevier, 125(C), 45-51.
- Salehan, Rao, D.G., Soepriyadi, I., Nuryana, A., & Laturmas., A. (2022). Analysis of the Influence Organizational Control System and Trust on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5 (3), 24335-24344.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & service operations management*, 11(3), 429-447.
- Tummers, L., Kruijen, P. (2015). The influence of leadership on creativity: A systematic review of experimental studies. *IRSPM Conference Birmingham*, 1- 32.
- Verburg, R.M., Nienaber, A.M., Searle, R.H., Weibel, A., Den Hartog, D.N., & Rupp, D.E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206.