

Identifying the influential components of organizational managers' behavior on reducing claims in construction projects

Yaghoub Alipouri ^{1*}, Seyed Ali Taheri Duraki ²

1- Assistant Professor, Department of Construction Engineering and Management, Faculty of Civil Engineering, K. N. Toosi University of Technology, Tehran, Iran.

2- MSc. Graduated, Department of Project Management, Faculty of Architecture, Alaoddoleh Semnani Institute of Higher Education, Garmsar, Iran.

ABSTRACT

Identifying and managing the factors affecting the claim reduction of stakeholders can help a lot to achieve the goals of a project and an organization. Researchers have identified these factors from different perspectives, but so far seldom research has identified the influential components of organizational managers' behavior on reducing claims in construction projects. Current study aims to identify these behavioral components and provide effective strategies to reduce conflicts. The present study is applied and descriptive and is a field study in terms of purpose and data collection, respectively. The data collection tools are library studies, interviews and questionnaires and the statistical population of the research is project managers, professors and experts in the field of management and engineers working on projects. Library studies were conducted to identify the behavioral components of organizational managers and Delphi interviews were conducted with 18 experts to complete these components. Due to the infinite number of members of the community, the Cochran's infinite formula was used to calculate the number of sample members which calculated to be 196. To investigate the effect of the behavioral components of organizational managers on claim reduction, a structured-questionnaire was distributed among the sample members. To check the validity of the questionnaire, the content validity method was used with the opinion of experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha of 0.872. Testing the hypotheses was done using the "binomial test" in SPSS20 software. According to the findings, more than 95% of the participants believed that the behavioral components of manager's ethics, personality, fair judgment, performance, openness and responsibility, flexibility and agility, organizational culture, behavioral style, courage, explaining transparency, no lying and no hypocrisy, motivational behavior and lack of indifference play a prominent role in reducing conflicts and claims in construction projects.

ARTICLE INFO

Receive Date: 15 April 2021

Revise Date: 10 November 2021

Accept Date: 15 November 2021

Keywords:

Organizational Managers
Manager's Behavior
Reducing Projects' Claims
Project Stakeholders
Construction industry

All rights reserved to Iranian Society of Structural Engineering.

doi: <https://doi.org/10.22065/jsce.2021.281304.2423>

*Corresponding author: Yaghoub Alipouri
Email address: y.alipouri@kntu.ac.ir

شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار رفتار مدیران سازمانی بر کاهش دعاوی در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز

یعقوب علیپوری^{۱*}، سیدعلی طاهری دورکی^۲

۱- استادیار، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده مهندسی عمران، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران

۲- فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، گروه مدیریت پروژه، دانشکده معماری، موسسه آموزش عالی علاءالدوله سمنانی، گرمسار، ایران

چکیده

شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش دعاوی ذی‌نفعان یک پروژه و مدیریت این عوامل می‌تواند کمک بسیاری به دستیابی بر اهداف پروژه و سازمان نماید. پژوهشگران مختلف از جنبه‌های مختلف به شناسایی این عوامل پرداخته‌اند، اما تا به این لحظه پژوهش کمتری به شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار رفتار مدیران سازمانی بر کاهش دعاوی در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز پرداخته است. هدف این پژوهش شناسایی این مؤلفه‌های رفتاری و ارائه راهکارهای مرتبط مؤثر برای کاهش تنش‌ها است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی است و از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز میدانی تلقی می‌شود. ابزارهای گردآوری داده‌ها در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه است و جامعه آماری پژوهش مدیران پروژه‌ها، اساتید و خبرگان رشته مدیریت و مهندسی مشغول در پروژه‌ها هستند. مطالعات کتابخانه‌ای برای شناسایی مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی و مصاحبه به روش دلفی با ۱۸ نفر از خبرگان برای تکمیل این مؤلفه‌ها انجام گرفت. با توجه به نامحدود بودن تعداد اعضای جامعه، از فرمول کوکران حالت نامحدود برای محاسبه تعداد اعضای نمونه استفاده شد و تعداد نمونه برابر ۱۹۶ به دست آمد. به منظور بررسی تأثیر یا عدم تأثیر مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی بر کاهش دعاوی پرسشنامه‌ی ساختاریافته بین اعضای نمونه توزیع شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی با نظر اساتید و کارشناسان استفاده شد و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲ تأیید گردید. به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش «آزمون دو جمله‌ای» در نرم‌افزار SPSS20 استفاده گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش بیش از ۹۵ درصد شرکت‌کنندگان معتقد بودند که مؤلفه‌های رفتاری اخلاق مدیر، شخصیت مدیر، قضاوت عادلانه و انصاف مدیر، عملکرد مدیر، صراحت و مسئولیت‌پذیری مدیر، انعطاف و چالاکی مدیر، فرهنگ سازمانی مدیر، نوع و سبک‌های رفتاری مدیر، رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه مدیر، تبیین شفافیت، عدم دروغ‌گویی و ریاکاری، رفتار انگیزشی مدیر و عدم بی‌تفاوتی مدیر در کاهش تعارضات و دعاوی در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز نقش برجسته‌ای دارند.

کلمات کلیدی: مدیران سازمانی، رفتار مدیران، کاهش دعاوی پروژه، ذی‌نفعان پروژه، صنعت ساخت‌وساز.

شناسه دیجیتال:		سابقه مقاله:				
doi:	https://doi.org/10.22065/jsce.2021.281304.2423	چاپ	انتشار آنلاین	پذیرش	بازنگری	دریافت
	10.22065/jsce.2021.281304.2423	۱۴۰۱/۰۵/۳۱	۱۴۰۰/۰۸/۲۴	۱۴۰۰/۰۸/۲۴	۱۴۰۰/۰۸/۱۹	۱۴۰۰/۰۱/۲۶
				*نویسنده مسئول:		یعقوب علیپوری
				پست الکترونیکی:		y.alipouri@kntu.ac.ir

۱- مقدمه

منابع انسانی، به عنوان یک منبع راهبردی، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها و پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز دارند به طوری که در تفکر سازمانی پیشرفته از نیروی انسانی به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود. بعضاً، بین این نیروهای انسانی در سازمان‌ها و پروژه‌ها به علل مختلف تعارض‌هایی^۱ ایجاد می‌شود که این تعارض‌ها می‌توانند مفید یا مخرب باشند [۱]. اگر تعارض‌ها به خوبی مدیریت شوند برای سازمان و پروژه‌ها مفید فایده واقع می‌شوند و نیروهای انسانی به واسطه‌ی آن از همدیگر درس می‌آموزند و رشد می‌یابند؛ اما اگر تعارضی مورد غفلت واقع شود و مدیریت مناسبی بر روی آن صورت نگیرد ممکن است تبدیل به دعاوی^۲ بین نیروهای انسانی سازمان و پروژه شود که عدم حل صحیح این دعاوی هم به مشاجره^۳ بین نیروهای انسانی و مشکلاتی برای سازمان منجر خواهد شد. مدیران سازمان‌ها و پروژه‌ها اغلب به روش‌های نامؤثر حل تعارض و مبتنی بر فشار متوسل می‌شوند که نه تنها بر پروژه تأثیر مثبتی ندارد بلکه می‌تواند بسیار ویرانگر هم باشد. جلوگیری از ایجاد تعارضات و مدیریت مناسب دعاوی و مشاجره‌های به وجود آمده در یک پروژه، از آنجا که بر روی رضایت و بهره‌وری نیروهای انسانی مرتبط با پروژه مؤثر است می‌تواند به طور مشهود و نامشهود، بر اهداف زمانی، کیفیتی و در نهایت هزینه‌ای پروژه نیز مؤثر واقع شود. لازم به ذکر است، پیشگیری از تعارض‌های مخرب و در نتیجه کاهش دعاوی‌ها آسان‌تر از حل دعاوی پس از پیدایش آن است.

پژوهش‌های زیادی بر روی نحوه‌ی مناسب مدیریت و حل تعارض‌ها و در نتیجه کاهش دعاوی صورت گرفته است، اما بررسی‌های نویسندگان این مقاله نشان می‌دهد که تا به این لحظه توجه کمتری به بررسی تأثیر رفتار مدیران سازمانی در کاهش دعاوی در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز صورت گرفته است. همین خلأ پژوهشی انگیزه‌ی محقق برای پژوهش کاربردی و مسئله‌محور بر روی تأثیرگذاری یا عدم تأثیرگذاری رفتار مدیران ستادی و غیرستادی سازمان‌های عمرانی بر روی کاهش دعاوی در پروژه‌ها و شناسایی مؤلفه‌های رفتاری تأثیرگذار را فراهم آورد. تحقیق در این مورد می‌تواند در تبیین راهبردهای مناسب از سوی رهبران و مدیران مؤثر افتاده و باعث رشد و بالندگی پروژه‌ها و سازمان‌ها گردد.

بر این اساس، ادامه‌ی این نوشتار به این صورت سازماندهی شده است که در ابتدا مبانی نظری و سپس پیشینه پژوهش مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس، در بخش چهارم روش تحقیق این پژوهش تشریح می‌شود. یافته‌های تحقیق در بخش پنجم تبیین شده و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و آزمون فرضیات در این بخش فراهم خواهد شد. در بخش ششم، تحلیل نتایج و بحث بر روی آن‌ها انجام گرفته و همسویی آن‌ها با پژوهش‌های دیگر بررسی می‌شود. نهایتاً، در بخش هفتم نتیجه‌گیری این پژوهش ارائه شده و نوآوری‌های پژوهش ذکر شده و پیشنهادات محقق برای پژوهش‌های آتی تشریح می‌گردد.

۲- مبانی نظری

هدف از مرور مبانی نظری و متون پژوهش‌های پیشین، تبیین و توصیف بهتر رفتار مدیران سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌ها است. از این رو، در ادامه به تشریح مفاهیم سازمان، رفتار سازمانی، اخلاق و رفتار حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی و دعاوی پرداخته خواهد شد.

۲-۱- سازمان

سازمان، یک ساختار رسمی از کارهای هماهنگ و برنامه‌ریزی شده است که مستلزم وجود دو یا چند نفر است تا یک هدف مشترک یا معمولی را تأمین نمایند. از ویژگی‌های سازمان وجود سلسله‌مراتب اختیارات و نوعی تقسیم‌کار است [۲].

۲-۲- رفتار سازمانی

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه‌ی منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. هدف‌های رفتار سازمانی توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی است. چرا از بین چند سازمان که تشکیلات شبیه به هم دارند و یکسان اداره

¹ Conflicts

² Claims

³ Dispute

می‌شوند، بعضی از آن‌ها موفق‌ترند؟ پاسخ به این پرسش یعنی درک رفتار افراد در سازمان‌ها که موضوع رفتار سازمانی است؛ بنابراین، هرگاه مدیر بتواند علت رفتار کارکنان را در سازمان‌ها درک کند، آنگاه می‌تواند رفتار آن‌ها را پیش‌بینی و کنترل کند [۲].

۲-۳- اخلاق و رفتار حرفه‌ای

مدیریت اخلاق پدیده‌ای است که با افزایش رفتارهای غیراخلاقی در محیط‌های کاری مورد توجه قرار گرفته است. پیدایش مشکلات اخلاقی در سازمان چندین دلیل اساسی را به همراه دارد، از جمله عدم احساس مسئولیت، فقدان باورهای اخلاقی و عدم تعهد در قبال سازمان. در هر حال، مدیران الگوهایی قوی به شمار می‌آیند و رفتار آن‌ها می‌تواند به افزایش عملکرد اخلاقی، کسب اثربخشی و بهره‌وری و افزایش رضایت شغلی افراد کمک کند [۳]. بعضی از عوامل سازمانی که منبع رضایت شغلی و رفتار مدیریت حرفه‌ای هستند عبارت‌اند از مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و صداقت [۴].

۲-۴- فرهنگ سازمانی

دنيسون و همکاران^۴ [۵] فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک می‌دانند که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. این پژوهشگران در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در ۴ محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرند که هر یک از این ابعاد با ۳ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند [۵].

۲-۵- دعاوی

دعای تقاضایی از سوی یک طرف قرارداد، در ازای وجود دلایلی اصولاً صحیح و یا به گمان متقاضی صحیح، که معمولاً به خاطر اقدامات، دستورات یا تغییرات اعمالی نامنتطبق با مفاد قرارداد پروژه از سوی طرف دیگر قرارداد به وجود آمده و از لحاظ اقتصادی بین طرفین قابل حل و فصل نیست [۶].

۳- پیشینه پژوهش

رفتارهای مدیران سازمانی از جمله موضوعات بسیار مهم و اساسی هستند که نویسندگان و صاحب‌نظران دسته‌بندی‌های مختلف و متعددی از آن‌ها ارائه داده‌اند. رفتارهای رهبری مختلف سبک‌های مختلف رهبری را ایجاد می‌کنند و هر سبک رهبری هم تأثیرگذاری متفاوتی بر روی نیروی انسانی دارد [۷]. سبک‌های صحیح مدیریتی می‌توانند رضایت شغلی را افزایش دهند و از این طریق بر روی انگیزه ذاتی، بهره‌وری و خلاقیت و ابتکار عمل افراد تأثیر گذاشته و تعارضات بین گروه‌ها را کاهش دهند [۸]. در بررسی‌های صورت گرفته، چهارده اصل تحت عنوان «اصول چهارده‌گانه مدیریت اداری فایول^۵» دربرگیرنده برخی از اصول مدیران است که ۴ اصل از آن بر اصول رفتاری مدیران تأکید دارند که شامل اصل انضباط، اصل مسئولیت‌پذیری، اصل انصاف و اصل روح صمیمیت و یگانگی می‌شوند [۹]. تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهم‌ترین عامل اثربخشی آنان است. مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای جهت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی دارند [۱۰]. تحقیق دعایی و ملک‌زاده [۱۱] نشان داد، مدیران در مراکز آموزشی باید بر چگونگی و ویژگی‌های محیط کلی ارتباطات تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آن‌ها با سازمان توجه کنند. سنگری [۱۲] به بررسی تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که رفتار مربیگری مدیر به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم مربیگری مدیر، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز به‌طور مثبت تأثیرگذار است. صالح‌زاده و همکاران [۱۳] نیز در تحقیق خود دریافتند که رفتار مثبت مدیران بر عدم بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. امامی و همکاران [۱۴] به بررسی تأثیر تغییر نگرش رفتاری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان با نقش میانجی عملکرد کارکنان پرداختند که نتایج نشان می‌دهد نگرش رفتاری تا حد زیادی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار می‌باشد. یاسینی و همکاران [۱۵] نیز در پژوهش خود نشان دادند که سوء نظارت و رفتار مدیران می‌تواند بر ناکارآمدی شغلی کارکنان یک سازمان تأثیرگذار باشد. جعفری [۱۶] نیز در کتاب خود بیان می‌کند که یک مدیر پروژه خوب رهبری اخلاقی است که تلاش می‌کند حسب توان،

⁴ Denison et al.

⁵ Fayol

اخلاق‌مداری را در پروژه‌های که مسئولیت آن را بر عهده دارد، نهادینه کند، ریسک‌های اخلاقی را به بهترین وجه مدیریت نماید، از علم و هنر یکپارچگی برخوردار است، جنبه‌های متنوع، پیچیده، متفاوت و حتی متضادی که با آن روبرو می‌شود را یکپارچه و هماهنگ مدیریت می‌کند و ناهمسازهای پروژه را همساز می‌کند. رومر و همکاران^۶ [۱۷] نقش درک کارکنان از رفتار رهبران سازمان‌ها به‌عنوان سوم شخص در مدیریت روابط تعارضی کارکنان و استرس آن‌ها را مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش آن‌ها تأیید نمود که بین این درک و رفع استرس و تعارض نقش تعدیل‌کنندگی وجود دارد. کوناچی و همکاران^۷ [۱۸] نیز در پژوهش خود در زمینه‌ی فوریت پیاده‌سازی مدیریت تعارض در سازمان‌های آموزشی در دوران انقلاب صنعتی ۴ مطرح می‌کنند که برخی از انواع رفتارهای مدیریت تعارض مانند چانه‌زنی و حل یکپارچه مشکلات، رویکردهایی برای برخورد با تعارضات مربوط به مدیر و کارکنان سازمان است. بررسی پیشینه‌ی پژوهش فوق، که هیچکدام در زمینه‌ی صنعت ساخت‌وساز نیستند، نشان می‌دهد که از نظر محققین رفتار و سبک‌های مختلف مدیریتی می‌توانند بر روی رضایت شغلی، کاهش تعارضات و در نتیجه کاهش دعاوی در سازمان‌ها و پروژه‌های غیرعمرانی تأثیرگذار باشند. بر این اساس، فرضیه اصلی این پژوهش برای پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز به شرح زیر شکل می‌گیرد.

فرضیه اصلی: بین نوع رفتار مدیران و کاهش دعاوی و تنش‌ها در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز رابطه وجود دارد.

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌ها هستند. داشتن مهارت‌های انسانی تقریباً لازماً انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است، زیرا که مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با انسان‌ها سروکار داشته، برای جلب و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. مدیران موفق و کارآمد با اعمال مکانیزم‌هایی همچون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق آن‌ها، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد موجب شکوفایی بهره‌وری در سازمان می‌شوند [۱۹]. یزدان‌شناس [۲۰] در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبران و مدیران سازمان با در نظر گرفتن ابعاد مختلف رهبری اخلاقی می‌توانند با شکل‌گیری و افزایش بدینی سازمانی مقابله کنند و مانع از ایجاد تبعات منفی آن در سازمان شوند. چن و یانگ^۸ [۲۱] در پژوهش خود دریافتند ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای رهبران بر کارمندان تأثیر مثبتی می‌گذارد و همچنین موجب می‌شود تا کارکنان رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع‌دوستی را برای کمک به همکاران و مسئولیت وجدانی نسبت به سازمان را به‌صورت عالی انجام دهند.

فرضیه فرعی اول: مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای در اثربخشی بر روی نیروی انسانی دارند.

یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارتباطات، ارتباط سالم بین مدیران و کارمندان در رسیدن به اهداف آرمانی سازمان، رعایت اصول اخلاقی و رفتاری می‌باشد؛ اما برقراری ارتباط با اقشار مختلف کارمندان مستلزم داشتن مهارت در روابط عمومی و فرهنگی شخصیتی خاصی است که فقط مدیران موفق از آن برخوردار هستند. نقش ضوابط اخلاقی در مدیریت، تأمین آسایش روانی، کاهش استرس و تشویق کارکنان در محیط کار می‌باشد. برخورد غلط مدیران با زیردستان شامل بداخلاقی و انجام رفتارهای بی‌ادبانه و تحقیر کارکنان، افشا کردن رازهای دیگران و رها کردن کارکنان به هنگام سختی باعث عدم موفقیت مدیران در سازمان مربوطه می‌شود [۲۲]. رفتار اخلاقی مدیران در محیط کار سبب کاهش تنش‌ها و افزایش رضایت شغلی و اثربخشی می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد رفتارهای اخلاقی در محیط کار نهادینه گردد [۳]. رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان، با اثرات فراگیر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی نیز مؤثر واقع می‌شوند [۲۳]. ثابت و همکاران [۲۴] نیز به این نتیجه رسیدند که اتخاذ سیاست‌هایی توسط مدیران که منجر به افزایش ادراک عدالت در سازمان، بهبود اعتماد کارکنان به مدیران و همکاران، اهمیت دادن به ارزش‌های انسانی و معنوی در محیط کار، مشارکت بیشتر کارکنان در امور سازمان و افزایش عزت‌نفس افراد می‌گردد، به ارتقای رعایت رفتارهای اخلاقی کارکنان کمک می‌نماید. رگو و همکاران^۹ [۲۵] هم مطرح کردند که رهبران اصیل با شفافیت و صداقتی که از خود نشان می‌دهند، باعث روشن شدن افکار و رفتارشان برای کارکنان می‌شوند و با اعتمادسازی و رفتارهای نوع‌دوستانه کارکنان را به رفتارهای فرا نقشی تشویق می‌نمایند. در همین راستا، شکوه و نیک‌پور [۲۶] بر اساس نتایج پژوهش

⁶ Römer et al.

⁷ Kunaefi et al.

⁸ Chen and Yang

⁹ Rego et al.

خود استدلال کردند که رهبری اصیل با ایجاد زمینه‌های روانی مثبت و ایجاد بستر مناسب، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان را موجب می‌شود. همچنین، احمدی [۲۷] بر اساس نتیجه پژوهش خود مطرح می‌کند که بروز رفتار شهروندی-سازمانی مدیران، اعم از جوانمردی، ادب و نزاکت، به بهبود بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند. صالحی‌پور و میبیدی [۲۸] نیز ارتباط بین سیرت نیکوی مدیران و رفتار شهروندی-سازمانی کارکنان را بررسی می‌کنند و به این نتیجه می‌رسند که بین این دو متغیر ارتباط معناداری و مثبتی وجود دارد و در این بین جو اخلاقی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند. حسن‌پور و ابراهیمی [۲۹] طی پژوهشی دریافتند که ۴ گروه عوامل مدیریتی و حمایتی، عوامل هنجاری و ارزشی، عوامل اطلاعاتی و عوامل محیطی مؤثر بر رفتار سبز کارکنان هستند.

فرضیه فرعی دوم: انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب برجستگی آنان است.

در سبک رهبری مستبدانه، کارکنان در مورد موضوع‌های مربوط به کار، آزادانه اظهارنظر نمی‌کنند. در این سبک که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اطمینانی ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است. در چنین وضعیتی انگیزه کارکنان برای وظایف خود تنزل پیدا خواهد کرد. سبک رهبری دیگر سبک رهبری خیرخواهانه است که در این سبک رهبری همچنان کارکنان آزادی عمل ندارند، اما گاهی مدیریت برای تصمیم‌گیری از آن‌ها نظرخواهی می‌کند و به نظر می‌رسد همین توجه اندک به کارکنان می‌تواند برانگیختگی آن‌ها را به دنبال داشته باشد. می‌توان گفت که این سبک رهبری نیز نمی‌تواند انگیزه کافی و لازم را در کارکنان ایجاد کند. با حاکمیت سبک دیگری با نام سبک رهبری مشورت‌جویانه در سازمان، انگیزش کارکنان افزایش می‌یابد. در این سبک رهبری، اعتماد و اطمینان فراوانی، ولی نه در حد کامل، از سوی رهبران به زیردستان وجود دارد، اما رهبران خواهان حفظ کنترل بر تصمیم‌ها هستند و زیردستان خود را تا حدودی آزاد حس می‌کنند و به‌طور کلی رهبران نظرهای زیردستان را جویا می‌شوند و سعی می‌کنند آن‌ها را به کارگیرند. سبک رهبری مشارکت‌جویانه نوع دیگر سبک رهبری است که در آن کارکنان کاملاً آزادی عمل دارند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند و از طرفی اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران وجود دارد؛ بنابراین، کارکنان احساس تعهد بیشتری نسبت به شغل و سازمان دارند و انگیزه بالایی برای موفقیت شغلی کسب می‌کنند [۳۰]. سبک رهبری مشارکتی سهم بیشتری در افزایش تعهد سازمانی در ابعاد متفاوت دارند و از این رو مدیران به منظور افزایش میزان تعهد سازمانی در ابعاد متفاوت آن لازم است، در شیوه‌های مدیریتی خود تجدیدنظر نموده و از سبک‌های کارآمدتر استفاده نمایند [۳۱]. رفتار رهبری مشارکتی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی گذاشته و رفتار رهبری مستبدانه رضایت زیادی را به همراه ندارد [۳۲]. تطبیق سبک رهبری مدیر پروژه با نوع پروژه بر «مؤثر بودن سبک رهبری مناسب» تأکید دارد. در تمام پروژه‌ها وجدان، حساسیت و توانایی برای برقراری ارتباط به‌طور قابل توجهی به پروژه مرتبط است [۳۳]. سبزیابی و همکاران [۳۴] در پژوهش خود بیان می‌کنند که اگر اخلاقیات بر سازمان حاکم باشد و رفتارهای اخلاقی از طرف مدیران سازمان و کارکنان مراعات گردد از چند جهت در موفقیت سازمان مؤثر خواهد بود. نخست اصول اخلاقی به‌عنوان یک ارزش در سازمان نهادینه خواهد شد. دوم اینکه بین سازمان و کارکنان آن روابط مؤثر، شفاف و دوستانه برقرار می‌شود و در نهایت سازمان شاهد پویایی و عملکرد مثبت کل سازمان خواهد شد. ابراهیمی‌نژاد و ضرائی [۳۵] نیز در خصوص سبک رهبری تحویل‌آفرین پژوهش خود را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر و راهبردی و به عبارت روشن‌تر رهبران تحول‌آفرین است. سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با افزودن اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی رابطه‌ی مثبتی را بر عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند.

فرضیه فرعی سوم: سبک مدیریتی می‌تواند نقش سازنده‌ای در بروز تعارضات داشته باشد.

مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش‌گرفته بودند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته و رضایتمندی کارکنانشان نیز بالاتر بود [۱۰]. رضاییان و رامین مهر [۳۶] نیز در پژوهش خود دریافتند که ادراک از ارتباطات مؤثر بر ادراک از حمایت سازمانی تأثیر مثبت و ادراک از حمایت سازمانی بر کارکردهای رفتار سازمانی تأثیر مثبتی دارد. بورینی و همکاران^{۱۰} [۳۷] نیز اشاره می‌کنند که شیوه‌های مدیریتی و ارتباطی بر رضایت شغلی تأثیر بسزایی دارد و بر کیفیت محیط کار کارکنان و توانمندسازی کارکنان نقش کلیدی دارد.

¹⁰ Bourini et al.

فرضیه فرعی چهارم: ارتباطات نقش سازنده‌ای در کاهش اختلافات ایفا می‌کند.

مدیران در مراکز آموزشی باید بر چگونگی و ویژگی‌های محیط کلی ارتباطات تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آن‌ها با سازمان توجه کنند [۱۱]. جامعه‌پذیری، به‌واسطه هویت‌سازمانی و رفتار رهبری، به‌واسطه فرهنگ‌سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر داشته‌اند [۳۸].

فرضیه فرعی پنجم: فرهنگ‌سازی رفتاری با استفاده از آموزش مداوم می‌تواند راهگشا باشد.

سازمان‌هایی که فرهنگ‌سازمانی بی‌عدالتی در آن‌ها وجود دارد، جوی را پرورش می‌دهند که افراد را از اظهارنظر در مورد مسائل منصرف می‌سازد و باعث می‌گردد که آن‌ها از بیان ایده‌ها و نظراتشان منصرف گردند [۳۹]. زمانی که کارکنان احساس عدالت در توزیع منافع و منابع تخصیص‌یافته به خود نکنند، در جهت بهبود عملکرد شغلی خود اقدام می‌کنند [۴۰]. مرزگذاری مفهومی میان سازه‌های اخلاقی «انصاف»، «عدالت» و «برابری» هرچند بر افزایش کارایی آن‌ها مؤثر است، اما نمی‌تواند وابستگی شدید آن‌ها از یکدیگر را نادیده گیرد. رشد و گسترش فضایی چون اعتماد، احترام متقابل، محبت، گذشت و فداکاری، تعاون و همکاری، صداقت و صراحت در فرهنگ‌سازمانی، وابستگی زیادی به اخلاق مبتنی بر انصاف و عدالت دارد. تمرکز بر مصادیق عینی انصاف در زندگی فردی و اجتماعی، حکایت از اثربخشی و کار آیی بالای آن در رشد نرخ اعتماد در جامعه یا سازمان و رفع هرگونه تبعیض و نابرابری داشته، ملاکی برای زیستن اخلاقی افراد در زندگی فردی و سازمانی آن‌ها است [۴۱]. عدالت سازمانی می‌تواند این باور را در افراد تقویت کند که می‌توانند تغییرات مهمی را در محیطشان ایجاد کنند [۴۲]. سه مؤلفه «فرهنگ‌سازمانی»، «عدالت سازمانی» و «حمایت سازمانی» از متغیرهای تأثیرگذار بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند [۴۳].

فرضیه فرعی ششم: قضاوت عادلانه و صراحت مدیر نقش سازنده‌ای در کاهش تنش‌ها دارد.

ویژگی یک مدیر بر پروژه‌های که مدیریت آن را بر عهده دارد اثر می‌گذارد و همچنین موفقیت در برخی موارد با توجه به نوع پروژه‌ها برای انتخاب مدیران پروژه مؤثر مهم است [۴۴]. داشتن تیم مدیریت با ترکیب مناسب و مختلفی از لحاظ سن، تجربه و سابقه کار در صنایع مختلف، تمرکز بیشتر در سطح راهبردی و تمرکز کمتر در سطح عملیاتی تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فرهنگ‌سازمانی نسبتاً مستقل از فرهنگ صنعت، زیر نظر داشتن محیط، بررسی رخدادهای و حوادث با استفاده از سامانه‌های رسمی و غیررسمی و داشتن هویت سازمانی قوی و ارزش‌های محوری مناسب، در انعطاف‌پذیری سازمان‌ها مؤثر است. همچنین «انعطاف‌پذیری» سازمانی مدیران تأثیر بسزایی در عملکرد پروژه دارد [۴۵].

تفاوت‌های افراد بر پایه شخصیت می‌تواند منبع توسعه رشد و خلاقیت و ریشه تعارض، ناکامی و مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی باشد [۴۶]. شناخت شخصیت مدیران لازمه مدیریت رفتار سازمانی است. مدیران باید خود را با فلسفه و روش‌های نوین مدیریت آشنا سازند و به روشن کردن و صراحت بخشیدن روابط میان خود و زیردستان اهمیت دهند و همچنین به دنبال تشریح ادراک واقع‌بینانه از نحوه و سبک رهبری و مدیریت خود برآیند تا با شناساندن انتظارات خود به زیردستان و شناخت انتظارات زیردستان در رفع بخشی از سوءتفاهم‌ها ناشی از ادراک‌های ناهمگن، موفق شده و با تقلیل فاصله و افزایش ارتباط میان خود و زیردستان در ترغیب کارکنان به اجرای راهبردها و خط‌مشی‌های وضع‌شده مؤثر واقع‌شده و به‌عنوان مدیری موفق، سازمان خود را در جهت رشد بالندگی هدایت می‌کند [۴۷]. حاکمیت فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان به میزان درخور توجهی می‌تواند تنش‌ها را کاهش دهد. فرهنگ‌سازمانی با رویکرد مسئولیت‌پذیری به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و مانعی در راه پیشرفت به شمار آید [۴۸].

فرضیه فرعی هفتم: انعطاف و چالاکي، شخصیت و مسئولیت‌پذیری مدیر از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رفتار سازمانی و کاهش

تنش‌ها بر دینفعان می‌باشد.

در خصوص پیشینه پژوهش فوق لازم به ذکر است که پژوهشی در حوزه صنعت ساخت‌وساز که به بررسی رابطه بین رفتار مدیران سازمانی و کاهش دعوی و حل تعارضات بپردازد پیدا نشد که این خلأ تحقیقاتی در پژوهش حاضر رفع خواهد شد. در این راستا، در

این بخش پژوهش‌هایی که به ارتباط بین رفتار مدیران با کاهش تعارضات و افزایش رضایت‌مندی و بهره‌وری کارکنان و مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی اشاره داشتند مورد بررسی قرار گرفتند و بر اساس آن ۱ فرضیه اصلی و ۷ فرضیه فرعی برای این پژوهش تدبیر شد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین، برای بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده و از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به صورت میدانی برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش بهره گرفته شده است. آن چنانکه در بخش قبل مشاهده شد، با بررسی پیشینه پژوهش (بخش قبل) مؤلفه‌های شخصیت، اخلاق، صراحت، قضاوت عادلانه، ارتباطات، انعطاف‌پذیری و چالاکی، مسئولیت‌پذیری، استراتژی تعارض و فرهنگ‌سازی مدیران برای این که سبک‌های مدیریتی مدیران مؤثر واقع شوند در پیشینه پژوهش مورد اشاره قرار گرفته‌اند. پس از دست یافتن به این مؤلفه‌ها، از طریق مصاحبه از مدیران و اساتید خبره مدیریت پروژه علاوه بر مؤلفه‌های یافت شده موارد دیگری یافت شد که شامل رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه مدیر، تبیین شفافیت، عدم دروغ‌گویی و ریاکاری، رفتار انگیزشی مدیر و عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات بودند. بر این اساس، فرض‌های زیر نیز به مجموعه فرض‌های این پژوهش اضافه شدند.

- ✓ فرضیه فرعی هشتم: رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه مدیر تأثیر بسزایی در عملکرد پروژه دارد.
 - ✓ فرضیه فرعی نهم: تبیین شفافیت مدیر موجب منسجم شدن رفتار ذینفعان در جهت رسیدن به اهداف می‌شود.
 - ✓ فرضیه فرعی دهم: عدم دروغ‌گویی و ریاکاری بر روند پروژه تأثیر مثبت می‌گذارد و موجب رفع اختلافات می‌گردد.
 - ✓ فرضیه فرعی یازدهم: رفتار انگیزشی مدیر نقش سازه‌ای را در کاهش اختلافات ایجاد می‌کند.
 - ✓ فرضیه فرعی دوازدهم: عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات باعث جلوگیری از هرج‌ومرج و گسستگی پروژه می‌شود.
- مصاحبه به روش دلفی^{۱۱} صورت گرفت. این مصاحبه جهت یافتن موضوعات و کلیدواژه‌های جدید و تأثیرگذار بر رفتارهای مدیران بر کاهش دعاوی در پروژه‌ها برای کمک به پیشینه تحقیق و جمع‌آوری داده‌های جدید صورت گرفت و برای این منظور، پرسشنامه‌ای باز-پاسخ به صورت نیمه ساختاریافته در قالب ۷ پرسش طراحی گردید (پرسشنامه پیوست الف). تأثیر ارتباط بین تعداد افراد مصاحبه شونده در روش دلفی با دقت و کارآمدی روش توسط بوجه و مورنیگان^{۱۲} [۴۹] و براکهورف^{۱۳} [۵۰] بررسی شده است و هیچکدام ارتباط مناسبی پیدا نکردند. هالوول و گامباتز^{۱۴} [۵۱]، با توجه به اینکه در اکثر مطالعات تعداد افراد شرکت کننده در مصاحبه دلفی ۸ تا ۱۶ نفر بوده است، حداقل تعداد ۸ نفر را مناسب دانستند. در پژوهش حاضر، با توجه به تعداد خبرگان در دسترس ۱۸ نفر از اساتید رشته مدیریت پروژه و ساخت و مدیران خبره به عنوان شرکت کننده در مصاحبه دلفی انتخاب شدند و پرسش‌نامه این مصاحبه بین آن‌ها توزیع شد.
- آن چنان‌که اشاره شد، هدف از این مصاحبه بررسی هرچه بیشتر مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله قبل (پیشینه پژوهش) و انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها و شناسایی مؤلفه‌های دیگر بود. در مرحله دوم، با بررسی پرسشنامه‌ها و مؤلفه‌های مورد اشاره از تحقیقات پیشین و همچنین مؤلفه‌های یافت شده از مرحله مصاحبه، دو نوع پرسشنامه جهت سنجش میزان تأثیرگذاری رفتار مدیران بر کاهش دعاوی ذی‌نفعان در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز طراحی گردید. پرسشنامه مورداستفاده عبارت است از پرسشنامه محقق ساخته که توسط محققین این پژوهش ساخته شد و در قالب ۶۷ پرسش، اثر مؤلفه‌های اخلاق، شخصیت، قضاوت عادلانه و انصاف، عملکرد، صراحت و مسئولیت‌پذیری، انعطاف و چالاکی، فرهنگ‌سازمانی، نوع و سبک‌های رفتاری، رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه، تبیین شفافیت، عدم دروغ‌گویی و ریاکاری، رفتار انگیزشی و عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات را در کاهش دعاوی عوامل درگیر در پروژه‌های ساخت‌وساز مورد پرسش قرار داد (پرسشنامه پیوست ب). این پرسشنامه، به صورت طیف ۵ تایی لیکرت^{۱۵} تنظیم شد که در آن نحوه ارزش‌گذاری برای

¹¹ Delphi method

¹² Boje and Murnighan

¹³ Brockhoff

¹⁴ Hallowell and Gambatese

¹⁵ Likert

سؤالات منفی دقیقاً برعکس ارزش گذاری سؤالات مثبت بوده است. این سؤالات منفی طراحی شدند تا مشخص گردد که پرسشنامه‌ها به صورت درست پر شده است یا نه و بر این اساس پرسشنامه‌های ناقص و مشکل دار شناسایی و جداسازی شدند. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مدیران و متخصصین پروژه‌های صنعت ساخت و ساز را در برمی گیرد. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق حاضر نامحدود می باشد ($\frac{n}{N} \leq 0.05$)، جهت محاسبه حجم نمونه از فرمول محاسبه حجم نمونه در جامعه نامحدود کوکران^{۱۶} استفاده شد:

$$n = \left(\frac{z p}{d}\right)^2 = \left(\frac{1.96 * 0.05}{0.07}\right)^2 = 196 \quad (1)$$

که در آن:

$$z: \text{مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد} \left(Z_{\alpha/2} = 1.96\right)$$

n : حجم نمونه

d : مقدار اشتباه مجاز که برابر ۰/۰۷ در نظر گرفته شد. حدود نرمال مقدار اشتباه مجاز در تحقیقات علمی مابین ۰/۰۵ الی ۰/۰۷ است که در این تحقیق ۰/۰۷ انتخاب شده است که دلیل انتخاب این مقدار برای اشتباه مجاز این است که علاوه بر این پرسشنامه، مصاحبه نیز انجام شده است.

p : برآورد نسبت صفت متغیر است که برابر ۰/۵ در نظر گرفته شد؛ زیرا با در نظر گرفتن این مقدار، حجم نمونه (n) حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می کند. این امر سبب می شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد [۵۲]؛ بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب برابر با ۱۹۶ نفر می باشد. با توجه به احتمال مخدوش بودن تعدادی از پرسشنامه‌های جمع آوری شده، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری مورد نظر توزیع شد.

جمع آوری داده‌ها و عوامل در روش دلفی به صورت کیفی است؛ بنابراین، پایایی و روایی آن‌ها با روش‌های مرسوم در روش‌های کمی قابل محاسبه نیست. از این رو، برای بررسی روایی پرسشنامه دلفی از روش‌های کیفی استفاده می شود. در پژوهش کیفی کسب روایی با کسب پایایی نیز همراه است [۵۳]. در پژوهش حاضر، روایی و پایایی مصاحبه با استراتژی‌های رعایت همسویی بین سؤال و اهداف پژوهش و رجوع به کارشناسان تا حد اشباع نظری به دست آمد. علاوه بر این، روایی پرسشنامه مرحله دوم به روش روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفت. روایی محتوایی یک معیار برای سنجش میزان اعتبار پرسشنامه است که نشان می دهد این نمونه انتخاب شده تا چه میزان معرف جامعه سؤال‌ها می باشد. برای تأیید پایایی پرسشنامه مرحله دوم نیز از آلفای کرونباخ^{۱۷} استفاده شد. اگر سؤالات یک پرسشنامه، همچون پرسشنامه پژوهش حاضر، بر اساس روش لیکرت امتیازبندی و ارزش گذاری شده باشند، مقدار آلفای کرونباخ از رابطه زیر محاسبه می شود:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma^2}\right) \quad (2)$$

که در این رابطه K تعداد پرسش‌ها و σ_i^2 واریانس هر پرسش و σ^2 واریانس کل پرسش‌ها است. اگر مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷ یا بیشتر باشد پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است و می توان از بابت همبستگی درونی سؤالات مطمئن بود.

برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بحث تحلیل توصیفی، داده‌های به دست آمده از بخش توصیفی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای استفاده از روش‌های آماری جهت تحلیل استنباطی ابتدا باید نوع توزیع داده‌های جمع آوری شده مشخص گردد که در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های جمع آوری شده برای آزمون فرضیه‌ها می توان از آزمون‌های پارامتریک و در صورت غیر نرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نمود. در این پژوهش برای تعیین نرمال بودن یا نبودن داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. آنچنانکه در بخش «یافته‌های تحقیق» اشاره خواهد شد بر اساس نتایج این آزمون داده‌های این

16 Cochran

17 Cronbach's alpha

پژوهش نرمال نیستند و لذا لازم است از روش‌های ناپارامتریک استفاده شود که از بین این روش‌ها با توجه به هدف تحلیل که آزمون فرضیه‌ها هست و در نتیجه متغیرهای تحت بررسی دو وضعیتی هستند، مناسب دیده شد که از «آزمون دوجمله‌ای» استفاده شود. برای انجام همه‌ی تحلیل از نرم‌افزار SPSS20 استفاده گردید.

۵- یافته‌های تحقیق

۵-۱- روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها

آنچنانکه در بخش قبل مطرح گردید، روایی و پایایی مصاحبه انجام گرفته با استراتژی‌های رعایت همسویی بین سؤال و اهداف پژوهش و رجوع به کارشناسان تا حد اشباع نظری مورد تأیید قرار گرفت. برای تأیید روایی پرسشنامه مرحله دوم نیز از روایی محتوایی استفاده شد. بدین صورت که سؤالات پرسشنامه مطابق با فرضیه‌های پژوهش طرح گردید و روایی صوری و محتوایی آن در ابتدا با شاخص روایی محتوایی (CVR) توسط ۵ تن از کارشناسان امر بررسی شد و با مقدار ۰/۹۹ تأیید گردید و سپس تعدادی از اساتید و خبرگان این امر پرسشنامه را بررسی کردند و روایی آن را تأیید نمودند. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از رابطه (۲) در ابتدای مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۸۷۲، با توجه به اینکه این مقدار بزرگتر از ۰/۷ است، مورد تأیید قرار گرفت.

۵-۲- یافته‌های توصیفی تحقیق

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد در نمونه مورد بررسی در مصاحبه، ۱۷ درصد افراد نمونه زنان و ۸۳ درصد مردان هستند. از لحاظ گروه سنی ۳۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۸ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ و ۳۹ درصد بیشتر از ۵۰ سال بودند. تحصیلات ۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مصاحبه، دکترا و ۳۳ درصد نیز فوق‌لیسانس بودند. ۲۲ درصد از ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲ درصد از ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۸ درصد از ۲۰ تا ۲۵ سال، ۱۱ درصد از ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۷ درصد بالاتر از ۳۰ سال سابقه کار داشتند. یافته‌های توصیفی در مرحله دوم که از طریق پرسشنامه لیکرت ۵ گزینه‌ای صورت گرفت نشان داد که اکثر افراد نمونه مردان بودند، به طوری که جنسیت ۸۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۴ درصد آنان زن بود. از لحاظ گروه سنی تا ۳۱ سال ۳۵ درصد، از ۳۱ تا ۴۰ سال ۴۶ درصد، از ۴۱ تا ۵۰ سال ۱۵ درصد، بیشتر از ۵۰ سال ۴ درصد بودند. تحصیلات ۳۰ درصد لیسانس، ۶۴ درصد فوق‌لیسانس و ۶ درصد دکترا بود. ۳۰ درصد از ۱ تا ۵ سال، ۳۱ درصد از ۶ تا ۱۰ سال، ۲۰ درصد از ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۲ درصد از ۱۵ تا ۲۰ سال، ۶ درصد از ۲۰ تا ۲۵ سال، ۱ درصد بالاتر از ۳۰ سال سابقه کار داشتند.

۵-۳- یافته‌های تحلیلی تحقیق

برای انجام تحلیل استنباطی بر روی داده‌های پژوهش ابتدا به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^{۱۸} در مورد هر یک از متغیرها پرداخته شد تا بر اساس نتایج حاصل (جدول ۱)، آزمون مناسب برای بررسی صحت و سقم فرضیات تحقیق انتخاب شود. برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها، فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم شد:

H_0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است

H_1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست

جدول ۱: نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

ارتباطات مؤثر مدیر	استراتژی کاهش تعارضات	انعطاف و چالاکي	صراحت و مسئولیت‌پذیری	قضاوت عادلانه و انصاف	فرهنگ‌سازی رفتاری	اخلاق مدیر	شخصیت	نوع و سبک رفتار مدیران	تعداد
۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶
۰/۱۴۶	۰/۱۰۳	۰/۱۵۵	۰/۲۰۳	۰/۱۴۰	۰/۲۱۹	۰/۲۱۶	۰/۱۳۹	۰/۱۸۳	آماره کولموگروف-اسمیرنوف
۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	۰/۰۰۰۰	سطح معناداری

چون سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف طبق جدول (۱) برای داده‌ها با سطح معناداری^{۱۹} (Sig) نمایش داده پایین‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، نمی‌توان داده‌ها را نرمال فرض کرد؛ بنابراین، به‌ناچار مجاز به استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک هستیم. از بین آزمون‌های

¹⁸ Kolmogorov-Smirnov test

¹⁹ Significant level

ناپارامتریک، آزمون دوجمله‌ای در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم با استفاده از آزمون تی دوجمله‌ای به شرح جدول (۲) است.

جدول ۲: نتایج آزمون تی دوجمله‌ای برای فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

فرضیه‌ها	مقوله	تعداد	درصد مشاهده	درصد آزمون	سطح معناداری
فرضیه اصلی	گروه اول	۲	۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۴	۰/۹۹		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی اول	گروه اول	۱	۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۵	۰/۹۹		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی دوم	گروه اول	۱	۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۵	۰/۹۹		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی سوم	گروه اول	۲	۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۴	۰/۹۹		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی چهارم	گروه اول	۱	۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۵	۰/۹۹		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌گردد که مقدار سطح معناداری برابر ۰/۰۰ و کمتر از ۰/۰۱، یعنی حداقل درصد مشاهده، است لذا در سطح معناداری زیر ۰/۰۱ در حدود ۹۹ درصد پاسخگویان معتقد بودند در فرضیه اصلی نوع رفتار مدیران در کاهش دعوی و تنش‌ها در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز مؤثر است و در فرضیه فرعی اول مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای بر اثربخشی در نیروی انسانی دارند. همچنین، در فرضیه فرعی دوم انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود را موجب برجستگی آنان به حساب آوردند. برای فرضیه فرعی سوم معتقد بودند که سبک مدیریت می‌تواند نقش سازنده‌ای در بروز تعارضات داشته باشد و همچنین برای فرضیه فرعی چهارم پاسخگویان معتقد بودند که ارتباطات نقش سازنده‌ای در کاهش اختلافات ایفا می‌کند؛ بنابراین این فرضیه‌ها با احتمال ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفتند.

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پنجم و ششم از آزمون‌های تی دوجمله‌ای به شرح نتایج موجود در جدول (۳) استفاده گردیده است.

جدول ۳: نتایج آزمون تی دوجمله‌ای برای فرضیه‌های فرعی پنجم و ششم (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

فرضیه‌ها	مقوله	تعداد	درصد مشاهده	درصد آزمون	سطح معناداری
فرضیه فرعی پنجم	گروه اول	۳	۰/۰۲	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۳	۰/۹۸		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی ششم	گروه اول	۳	۰/۰۲	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۳	۰/۹۸		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		

در فرضیه پنجم با توجه به جدول (۳) مشاهده می‌گردد که در سطح معناداری زیر ۰/۰۲ در حدود ۹۸ درصد پاسخگویان فرهنگ‌سازی رفتاری با استفاده از آموزش مداوم را راهگشا دانسته‌اند؛ بنابراین، این فرضیه نیز با احتمال ۹۸ درصد مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در فرضیه ششم مشاهده می‌گردد که در سطح معناداری زیر ۰/۰۲ در حدود ۹۸ درصد پاسخگویان معتقد بودند که قضاوت عادلانه و صراحت مدیر نقش سازنده‌ای در کاهش تنش‌ها دارد، بنابراین این فرضیه نیز با احتمال ۹۸ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

به‌منظور آزمون فرضیه هفتم از آزمون تی دوجمله‌ای به شرح جدول (۴) استفاده گردیده است.

به منظور آزمون این فرضیه از آزمون‌های تی دوجمله‌ای به شرح جدول (۶) استفاده گردیده است.

جدول ۶: نتایج آزمون تی دوجمله‌ای برای فرضیه‌های فرعی یازدهم و دوازدهم (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

فرضیه‌ها	مقوله	تعداد	درصد مشاهده	درصد آزمون	سطح معناداری
فرضیه فرعی یازدهم	گروه اول	۷	۰/۰۴	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۸۹	۰/۹۶		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		
فرضیه فرعی دوازدهم	گروه اول	۳	۰/۰۰	۰/۵۰	۰/۰۰۰
	گروه دوم	۱۹۶	۱/۰۰		
	کل	۱۹۶	۱/۰۰		

با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌گردد که در سطح معناداری زیر ۰/۰۴ در حدود ۹۶ درصد پاسخگویان معتقد بودند که رفتار انگیزشی مدیر نقش سازنده‌ای را در کاهش اختلافات ایجاد می‌کند، بنابراین این فرضیه نیز با احتمال ۹۶ درصد مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای فرضیه دوازدهم در سطح معناداری زیر ۰/۰۱ تعداد ۱۰۰ درصد پاسخگویان معتقد بودند که عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات باعث جلوگیری از هرج‌ومرج و گسستگی پروژه می‌شود، بنابراین این فرضیه نیز با احتمال ۱۰۰ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

۶- تحلیل و بحث

یافته‌های پژوهش در جدول (۲) نشان می‌دهد در سطح جامعه مورد بررسی بین نوع رفتار مدیران و کاهش دعاوی و تنش‌ها در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز با احتمال ۹۹ درصد تأثیر معنادار وجود دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد با تأثیر معناداری ۹۹ درصد مدیران برجسته توانایی ویژه‌ای بر اثربخشی در نیروی انسانی دارند. فرضیه فرعی دوم تحت عنوان «انتقال کمالات و فضایل اخلاقی مدیران به افراد محیط خود موجب برجستگی آنان است» نیز با احتمال ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار بر عوامل پروژه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین بررسی فرضیه سوم نشان می‌دهد، سبک مدیریت می‌تواند نقش سازنده‌ای در بروز تعارضات داشته باشد که این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های داخلی [۳۰]، [۳۱] و [۳۴] پژوهش‌های خارجی [۳۲]، [۳۳] و [۳۵] هم‌سو است. نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم نشان می‌دهد که ارتباطات نقش سازنده‌ای در کاهش اختلافات ایفا می‌کند که یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه با پژوهش‌های [۱۱]، [۳۶] و [۳۷] هم‌سو است؛ بنابراین تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول (۳) فرضیه پنجم نیز با احتمال ۹۸ درصد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های [۱۱] و [۳۸] هم‌سو است؛ بنابراین بین فرهنگ‌سازی رفتاری با استفاده از آموزش مداوم و کاهش دعاوی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج بررسی فرضیه فرعی ششم نشان می‌دهد که بین قضاوت عادلانه و صراحت مدیر و کاهش تنش‌ها ارتباط مثبت و معناداری (با احتمال ۹۸ درصد) وجود دارد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های [۳۹] تا [۴۳] هم‌سو است.

همچنین نتایج بررسی فرضیه هفتم نشان می‌دهد انعطاف و چالاکی، شخصیت و مسئولیت‌پذیری مدیر از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رفتار سازمانی و کاهش تنش‌ها بر ذی‌نفعان می‌باشد. با توجه به قسمت سوم جدول (۴) این فرضیه با احتمال ۹۸ درصد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های [۴۴] تا [۴۸] هم‌سو است.

با بررسی فرضیه فرعی هشتم روشن شد که رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه مدیر تأثیر بسزایی در عملکرد پروژه دارد. با توجه به جدول (۵) این فرضیه نیز با احتمال ۱۰۰ درصد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نظریات اساتید رشته مدیریت و مدیران خبره پروژه هم‌سو بوده است؛ بنابراین تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به قسمت دوم جدول (۵) نیز این فرضیه که «تبیین شفافیت مدیر موجب منسجم شدن رفتار ذینفعان در جهت رسیدن به اهداف می‌شود» نیز با احتمال ۹۶ درصد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نظریات اساتید رشته مدیریت و مدیران خبره پروژه هم‌سو است. با توجه به قسمت سوم جدول (۵) این فرضیه که «عدم دروغ‌گویی و ریاکاری بر روند پروژه تأثیر مثبت می‌گذارد و موجب رفع اختلافات می‌گردد» نیز با احتمال ۱۰۰ درصد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نظریات اساتید رشته مدیریت و مدیران خبره پروژه هم‌سو بوده است؛ بنابراین تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

در نهایت، نتایج جدول (۶) نشان داد که فرضیه‌های فرعی یازدهم و دوازدهم به ترتیب با احتمال ۹۶ و ۱۰۰ درصد مورد تأیید هستند؛ بنابراین، می‌توان پذیرفت که رفتار انگیزشی مدیر نقش سازنده‌ای در کاهش اختلافات دارد و عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات نیز باعث جلوگیری از هرج‌ومرج و گسستگی پروژه می‌شود. این یافته‌ها با نظریات اساتید رشته مدیریت و مدیران خبره پروژه هم‌سو بوده است؛ بنابراین تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش، مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی ستادی و غیرستادی شناسایی شد و تأثیرگذاری هر کدام از آن‌ها بر روی کاهش تعارضات و دعاوی در پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز مورد بررسی قرار گرفت. نظر به بررسی‌های انجام‌یافته در پیشینه پژوهش، تحقیقات کمی در این راستا صورت گرفته‌اند و تحقیق حاضر در مورد شناخت عوامل رفتاری مؤثر مدیران سازمانی در کاهش دعاوی پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز از منشأ نوآوری برخوردار می‌باشد و همچنین برخلاف سایر پژوهش‌ها در پژوهش حاضر مؤلفه‌های رفتاری مدیران به صورت کامل‌تری مورد بررسی قرار گرفته است.

در ابتدا با بررسی پیشینه پژوهش ۹ مؤلفه رفتاری مدیران برای این که سبک‌های مدیریتی مدیران مؤثر واقع شوند شناسایی شدند و سپس با استفاده از روش دلفی مصاحبه‌ای نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان صورت گرفت تا این ۹ مؤلفه ارزیابی شده و مؤلفه‌های دیگر نیز در صورت وجود معرفی شوند. بر اساس نتیجه مصاحبه ۵ مؤلفه‌ی دیگر نیز به مؤلفه‌های قبل افزوده شد. سپس، با استفاده از پرسشنامه‌ای ساختاریافته از ۱۹۶ نفر از خبرگان صنعت ساخت‌وساز در خصوص تأثیرگذاری این مؤلفه‌های رفتاری بر روی کاهش دعاوی پروژه‌ها سؤال شد و ارزیابی داده‌های به‌دست آمده با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی دوجمله‌ای انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان دادند که مؤلفه‌های رفتاری اخلاق مدیر، شخصیت مدیر، قضاوت عادلانه و انصاف مدیر، عملکرد مدیر، صراحت و مسئولیت‌پذیری مدیر، انعطاف و چالاکی مدیر، فرهنگ‌سازمانی مدیر، نوع و سبک‌های رفتاری مدیر، رفتار جرئت‌ورزانه و شجاعانه مدیر، تبیین شفافیت، عدم دروغ‌گویی و ریاکاری، رفتار انگیزشی مدیر، عدم بی‌تفاوتی مدیر در تعارضات در کاهش دعاوی نقش برجسته‌ای دارند. از این روی، به عنوان پیشنهادی کاربردی برای کاهش میزان دعاوی پروژه‌ها لازم است به کارایی رفتارهای مدیران سازمانی و بهبود این رفتارها در نظر گرفتن مؤلفه‌های یافت شده بر تسهیل همکاری بین ذی‌نفعان و حل تعارضات برای کاهش دعاوی در پروژه‌ها و در نتیجه کمک به حفظ یکپارچگی در پروژه یا سازمان توجه شود.

برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر رفتارهای شخصیتی ذی‌نفعان بر عملکرد سازمان‌ها و پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز و کاهش دعاوی آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود هر سازمانی به‌صورت مجزا فاکتورهای رفتاری مختص به سازمان خود را که بر عملکرد و حل تعارضات و دعاوی سازمان مؤثر هستند شناسایی نماید.

مراجع

- [1] Oyedele, A., Owolabi, H.A., Oyedele, L.O. and Olawale, O.A. (2020). Big Data Innovation and Diffusion in Projects Teams: Towards a Conflict Prevention Culture. *Developments in the Built Environment*, 3, <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2020.100016>.
- [2] Langton, N. and Robbins, S.P. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3rd Canadian Edition, Canada: Pearson Education Canada, pp. 448.
- [3] Beheshtifar, M. Nekoei Moghadam, M. (2010). Relationship Between Managers' Ethical Behavior And Employees' Job. *Ethics in Science & Technology*, 5(1-2), pp. 67-73 [in Persian].
- [4] Project Management Institute (2006). *PMI Code of Ethics and Professional Conduct*. Project Management Institute, pp. 1-8. Available at: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf> [Accessed 17 March 2021].
- [5] Denison, D., Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and Organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?*. *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 205-227. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3).

- [6] Project Management Institute (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Seventh Edition, USA: Project Management Institute, Inc. pp. 370.
- [7] Amzat, I. H., Taslikhan, M., Walters, L. M., & Walters, T. (2020). Likert's 4-Management System Instrument Psychometric Properties-University Management-Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(3), pp. 1621-1641.
- [8] Olmedo-Cifuentes, I. and Martínez-León, I.M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation: Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), pp. 223-241. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.08.001>
- [9] Fayol, H. (1916). *Industrial and public management*. USA: Journal of Management Theories.
- [10] Taslimi, M.S. and Rahmani, Z. (2000). Consideration of prominent managers' behavior in the executive organizations of the country and presenting a native model. *Management Science*, pp. 3-23 [in Persian].
- [11] Doayi, H. And Malekzadeh, Gh. (2012). Investigating organizational relationships on the effectiveness of managers' performance and employee satisfaction in higher education (Case study of higher education centers in Mashhad). *Management in Islamic University*, 1(1), pp. 66-89 [in Persian].
- [12] Sangari, N. and Pourvali, B. (2014). The effect of managerial coaching behavior on results related to employee performance. *Management and Development Process*, 27(3), pp. 147-171 [in Persian].
- [13] SalehZadeh, R., Shahin, A. and Jahanbazi A. (2017). Investigating the Impact of Managers' Reverse Behaviors on Employees' Organizational Indifference (The Case of Study: Isfahan Province Gas Company). *Human Resource Management in Oil Industry*, 8(31), pp. 107-127 [in Persian].
- [14] Emami, M.H., Bahramipour, A. and Bahramipour, M.T. (2018). Investigating the change in managers' behavioral attitudes on employees' job satisfaction with the mediating role of employees' performance in high schools in Gorgan. In: *Second International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting*. Tehran, Iran [in Persian].
- [15] Yasini, A., Shiri, A. and Moradi Kia, F. (2019). A Comparative Study on the Role of Negative Behaviors of Organizational Behavior in inefficient Occupational Behaviors of Employees. *Journal Of Management Studies In Development & Evaluation*, 27(90), pp. 65-88, <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9396> [in Persian].
- [16] Jafari, T. (2020). *Server Ritual: A Different Look at Key Management Concepts (Project)*. 1st Edition. Tehran: Nashreh Shahr, pp. 294 [in Persian].
- [17] Römer, M., Rispens, S., Giebels, E. and Euwema, M.C. (2012). A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict–Stress Relationship of Employees. *Negotiation Journal*, 28(3), pp. 253-277. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00340.x>
- [18] Kunaefi, M. A., Arifin, I., & Sultoni, S. (2019). The Implementation Urgency of Conflict Management in Educational Organization for Industrial Revolution Era 4.0. In *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*. Atlantis Press.
- [19] M Ahmadi, M. and Hemmati, S.E. (2016). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior Management Skills And Efficiency Of Human Resources. *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 2(1), pp. 556-566 [in Persian].
- [20] Yazdanshenas, M. (2018). Impacts Of Positive Organizational Behavior On The Reduction Of Organizational Cynicism And The Mediating Role Of Ethical Leadership. *Organizational Culture Management*, 15(4), pp. 857-877 [in Persian].
- [21] Chen, C.Y. and Yang, C.F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, pp. 107-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- [22] Ghalavand, M.H. (2014). The Importance of the Role of Management and Its Impact on Organizational Behavior. In: *First National Conference on Future Studies, Management and Development*, Development Center of Modern Education in Iran, Tehran, Iran.
- [23] Golparvar, M. and Hosseinzadeh, K. (2011). The Study of Managers' Unethical Behavior Effects In Organization. *Ethics In Science & Technology*, 5(3-4), pp. 15-24, [in Persian].
- [24] Sabet, A., Fili, A., Tavakoli, A. and Razeghi, S., (2018). Analysis of Organizational Variables Associated with Ethical Behavior of Employees. *Ethics In Science & Technology*, 13(2), pp. 89-98, [in Persian].
- [25] Rego. A., Sousa. F., Marques. S. and Cunha. M. P. C. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), pp. 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- [26] Shokoh, Z. and Nikpour, A., (2018). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Employee's Job Motivation. *Public Management Researches*, 11(40), pp. 246-266. <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4301>
- [27] Ahmadi, M. (2017). The Relationship Between Managers' Organizational-Citizenship Behavior and Organizational Productivity. *Resource Management in Police*, 4(4), pp. 87-107 [in Persian].

- [28] Salehipour, M. and Aghaey Meybody, F. (2019). Relationship between Managers Good Character and Organizational Citizenship Behaviour: with Mediation Role of Organizational Ethical Climate in the Employees of Sports and Youth Departments in Ilam Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(22), pp. 131-144.
- [29] Hasanpour, A. Abrahimi, S. (2020). Identify and Rank More Impact on Employee Green Behavior with DANP Technique. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9 (1), pp.177-207 [in Persian].
- [30] Abbasi, M., Jafarnia, F. and Akbari, M. (2014). Investigating the leadership styles of managers of the organization and its relationship with employee motivation (Case study: Martyrs and Veterans Affairs Organization of Tehran Province). *Journal of Business Management*, 6(21), pp. 121-146 [in Persian].
- [31] Soltan Hosseini, M., Amir Tash, A. and Mozafari, S. (2006). Determination Of Links Between Leadership Styles And Organizational Commitment In Iranian Physical Educators. *Journal Of Movement Science & Sports*, 3(6), pp. 83-94.
- [32] Nagasawa, S. (2004). *Impact of Leadership Behavior on Subordinate: Case of Japanese Management In Malaysia*. Master of Business Administration, Universiti Sains Malaysia, Malaysia.
- [33] Müller, R., & Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, pp. 32–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- [34] Sabzaei, A.R. Hoseni, A. and Ghasemi, A.R. (2015). Effect of ethical behavior on employee performance management (Case Study of the Agricultural Bank of Qom). *Conference Secretariat: 442 Beheshti Ave*, Tehran, Iran. [in Persian].
- [35] Abrahimi Nejad, M. Zaraei, M. (2018). The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 27(90), pp. 141- 160 [in Persian].
- [36] Rezaian, A. and Raminmehr, H. (2011). The role of Understanding Organizational Support in the Relationship Between Effective Communication and Organizational Behavior Functions. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 6(22), pp. 79-97, [in Persian].
- [37] Bourini, I., Jahmani, A. Mumtaz, R. Al-Bourini, F. (2019). Investigating the managerial practices effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics* 25(1), pp. 8- 14. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2018.11.001>
- [38] Nadi, M. and Mashayekhi, Z. (2017). An Analysis of the Relationship Between Organizational Socialization, Leadership Behavior, Organizational Identification and Organizational Culture with Organizational Citizenship Behavior (the Case of staff personnel of Iran's Education Ministry, Isfahan Branch). *Journal of Applied Sociology*, 28(3), pp. 153-176. <https://doi.org/10.22108/jas.2017.21716> [in Persian].
- [39] Pinder, C.C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- [40] Dostar, M. and Esmailzadeh, M. (2014). Organizational Justice And Its Effects On Employees Voice And Performance. *Journal Of Management Studies In Development & Evaluation*, 23(72), pp. 143-163, [in Persian].
- [41] Gharaei, A. and Nazari, S. (2015). Fairness and explanation of its function in ethical organizations. *Ethical Research*. 5(2), pp. 75-85 [in Persian].
- [42] Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcome. *Journal of Business Ethics*, 116, pp. 251-266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- [43] Miri, A., Rouzbehani, A. and Mahallati, T. (2015). Identifying and Ranking the Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Human Resource Studies*, 4(2), pp. 143-163 [in Persian].
- [44] Fazel Bakhsheshi, A.H., Rashidi Nejad, S. (2011). Impact of Project Managers' Personalities on Project Success in Four Types of Project. In: *2nd International Conference on Construction and Project Management*. Vol. 5. IACSIT Press, Singapore.
- [45] Hajipur, B. and Moradi, M. (2010). Organizational Flexibility And Performance: Case Study Of Arak Industrial Estate Manufacturing Organizations. *Journal Of Management Studies In Development & Evaluation*, 20(62), pp. 143-162 [in Persian].
- [46] Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. London: Petman.
- [47] Khanifer, H., Moghimi, S., Jandaghi, G., Taheri, F. and Sayyar, A. (2009). Understanding the Personality of Managers: the Need for Organizational Behavior Management, Health Management. *Qom University of Medical Sciences*, pp. 49-56 [in Persian].
- [48] Khorasani, Y. (2018). *Organizational Culture and Social Responsibility*. Available at: <http://www.modiryar.com/index-general/ceo-articles.html>. [Accessed 17 March 2021] [in Persian].
- [49] Boje, D. M. and Murnighan, J. K. (1982). Group Confidence Pressures in Iterative Decisions. *Management Science*, 28(1), pp.1187–1196. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.10.1187>
- [50] Brockhoff, K. (1975). *The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. The Delphi method: Techniques and applications*, Addison-Wesley, Reading, Mass., pp. 291–321.

[51] Hallowell, M. R. and Gambatese, J. A. (2010). Qualitative Research: Application of the Delphi Method to CEM Research. *Journal of Construction Engineering and Management*. 136(1), pp. 99-107. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000137](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000137).

[52] Azar, A., Momeni, M. and Fakher, I. (2003). *Explanation of Statistical Issues and its Application in Management*. Tehran: Baztab Publication. PP. 240 [in Persian].

[53] Danayi Fard, H. and Mozaffari, Z. (2009). Promoting Validity and Reliability in Qualitative Management Research: Reflections on Research Auditing Strategies. *Journal of Public Management Researches*, 1(1), PP. 131-162.

پیوست‌ها

پیوست الف: پرسشنامه باز-پاسخ نیمه ساختاریافته برای مصاحبه دلفی

این پرسشنامه جهت مصاحبه به روش دلفی به تعداد ۷ پرسش باز به صورت نیمه ساختار یافته برای بررسی فاکتورهای یافت شده در تحقیق حاضر طراحی شده است. هدف از این مصاحبه بررسی هرچه بیشتر فاکتورهای شناسایی شده از مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص "مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی در صنعت ساخت‌وساز" و شناسایی مؤلفه‌های دیگر است.

بخش اول: سوالات عمومی

جنسیت: زن مرد

سن: تا ۳۰ سال ۳۱ تا ۴۰ سال ۴۱ تا ۵۰ سال بیشتر از ۵۰ سال

میزان تحصیلات: کارشناسی فوق لیسانس دکترا

عنوان شغل:

میزان سابقه: کمتر از ۵ سال ۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۱۵ سال ۱۵ تا ۲۰ سال ۲۰ تا ۲۵ سال ۲۵ تا ۳۰ سال ۳۰ سال به بالا

بخش دوم: سوالات تخصصی

(۱) انواع رفتار مدیران سازمانی که بر کاهش یا حل اختلافات بین ذی‌نفعان سازمان و پروژه تأثیر مثبت یا منفی دارند کدامند؟ به اختصار نام ببرید و به صورت خلاصه توضیح دهید؟

(۲) کدام یک از مؤلفه‌های رفتاری مدیران سازمانی که در زیر آورده شده‌اند می‌توانند تأثیرات مثبت و منفی بر کاهش یا افزایش اختلافات بین ذی‌نفعان پروژه و سازمان داشته باشند؟

شخصیت، ارتباطات، قضاوت عادلانه و انصاف، انعطاف‌پذیری و چالاکي، اخلاق مدیریت، مسئولیت‌پذیری و صراحت، فرهنگ‌سازی رفتاری، سبک رفتاری مدیران، احترام و نوع دوستی

(۳) در صورت وجود مؤلفه‌های رفتاری بیشتر و تأثیرگذار از مدیران بر ذی‌نفعان آن‌ها را بیان نمایید. مختصر توضیح دهید؟

(۴) کدام یک از سبک‌های رفتاری مدیران می‌توانند کاهش‌دهنده اختلافات ذی‌نفعان باشند؟ در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

سبک خیر خواهان، سبک مشارکتی، سبک مستبدانه، سبک مشورتی، سبک متکبرانه، سبک توجیهی

(۵) تأثیر کدام نوع رفتار مدیران بر روی ذی‌نفعان و نیروهای تحت سرپرستی در جهت کاهش اختلافات بیشتر است؟ مختصر توضیح دهید.

(۶) کدام نوع رفتارهای مدیران بر روی ذی‌نفعان و نیروهای سرپرستی تنش‌ها را افزایش می‌دهد و اختلاف‌ها را زیادتر می‌کند؟ مختصراً توضیح دهید؟

(۷) تأثیرات مثبت و منفی رفتار مدیران سازمانی بر سازمان و پروژه را بیان نمایید. هر کدام پروژه را به چه سمت و سویی می‌کشاند؟

پیوست ب: پرسشنامه بسته - پاسخ ساختار یافته

با سلام احترام

پاسخ دهنده گرامی، حرکت کشورها در مسیر توسعه همه جانبه و پایدار نیازمند انجام تحقیقات علمی و دانشگاهی بوده و در همین راستا بدون شک تکمیل این تحقیق بدون همراهی و مشارکت شما عزیزان گرانقدر امکان پذیر نیست. تحقیق حاضر حول محور "بررسی تأثیر رفتار مدیران سازمانی بر کاهش دعوی پروژه‌ها در صنعت ساخت و ساز با ارائه راهکار مؤثر برای کاهش تنش‌ها" می‌باشد، ارائه نظرات شما بزرگواران در غنای علمی تحقیق انکارناپذیر خواهد بود. برای همفکری و صرف وقتی که جهت پر کردن این پرسشنامه نموده‌اید، صمیمانه متشکریم. این پرسشنامه بی نام بوده و اطلاعات مندرج در این پرسشنامه صرفاً جهت انجام تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بخش اول: سوالات عمومی

جنسیت: زن مردسن: تا ۳۰ سال ۳۱ تا ۴۰ سال ۴۱ تا ۵۰ سال بیشتر از ۵۰ سالمیزان تحصیلات: کارشناسی فوق لیسانس دکترا

عنوان شغل:

میزان سابقه: کمتر از ۵ سال ۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۱۵ سال ۱۵ تا ۲۰ سال ۲۰ تا ۲۵ سال ۲۵ تا ۳۰ سال ۳۰ سال به بالا

بخش دوم: سوالات تخصصی

ردیف	پرسشنامه تأثیر نوع و سبک رفتار مدیران با کاهش دعوی	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف
۱	مدیر باید از تنگ نظری و تعصب جاهلانه به دور باشد.					
۲	مدیر فضای مناسب را برای مشارکت کارکنان ایجاد می‌کند.					
۳	شفافیت سازی مدیر موجب رفع ابهام و حل مشکلات شده است.					
۴	مدیر از نوآوری و ابتکار عمل کارکنان حمایت می‌کند.					
۵	مدیر مشکلات و تنگناهای سازمان را با کارکنان در میان نمی‌گذارد.					
۶	مدیر بر سر انتظارات مشترک به طور صادقانه با کارکنان گفتگو می‌کند.					
۷	مدیر اندیشه‌های کارکنان را بارور ساخته و سعی در مشارکت دادن آن‌ها در فعالیت‌های سازمان دارد.					
۸	روابط مدیر با کارکنان صمیمانه و دوستانه است.					
۹	مدیر افراد را با رفتارهای مناسب و در عمل رهبری و هدایت می‌کند.					
۱۰	سبک رفتاری مدیر باید خودخواهانه و مستبدانه باشد. در این صورت سازمان موفق عمل می‌کند.					
۱۱	سبک رفتاری مشارکتی و مشورتی بر رفتار ذینفعان در جهت کاهش تنش‌ها تأثیر بسزایی دارد.					
۱۲	مدیر باید ارزش‌گذاری به فعالیت‌های گروهی و مشارکت با کارکنان را ارج نهد.					
ردیف	پرسشنامه شخصیت مدیر	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف
۱۳	مدیر سعی در رعایت شایسته‌سالاری در ارتقای کارکنان دارد.					
۱۴	مدیر تضاد و تعارض در آراء و عقاید را تحمل کرده و آن را فرصت تلقی می‌کند.					
۱۵	مدیر آنچه را از دیگران انتظار دارد خود نیز به آن عمل می‌کند.					
۱۶	مدیر در گفتار و کردارم با دیگران روراست و صادقانه است.					
۱۷	مدیر به هنگام انجام کار باید صداقت داشته باشد؟					
۱۸	شخصیت مدیر تأثیر بسزایی در کاهش دعوی در بین ذینفعان سازمان دارد.					
۱۹	مدیر برای کنترل رفتار ذینفعان در سازمان باید شخصیتی با <u>عصبانیت</u> ، <u>خشمگین</u> ، <u>مأیوس</u> و <u>نگران</u> باشد.					
۲۰	شخصیت مدیر در کاهش تنش‌ها مؤثر بوده و ذینفعان از شخصیت او متأثر					

					می شوند.	
ردیف	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	پرسشنامه عملکرد اخلاقی مدیران
۲۱						مدیر به صحبت‌ها و نظرات کارکنان به دقت گوش می‌دهد.
۲۲						مدیر جهت کمک به رشد دیگران به‌عنوان مربی عمل می‌کند.
۲۳						مدیر همیشه و همه‌جا برای روابط انسانی مناسب با همکاران خود اولویت قائل است.
۲۴						گفتار با رفتار مدیر باید مطابقت داشته باشد.
۲۵						مدیر باید به ارزش‌های اجتماعی احترام گذاشته و آن‌ها را رعایت کند.
۲۶						مدیر از توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان تحت سرپرستی خود از بعد تخصصی و رفتاری باید شناخت داشت.
ردیف	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	پرسشنامه فرهنگ‌سازی رفتاری با آموزش
۲۷						مدیر از طریق آموزش‌های مستمر زمینه رشد و بالندگی و تعالی زیردستان خود را فراهم کرده است.
۲۸						مدیر کارکنان را تشویق می‌کند تا به آنچه می‌توانند باشند برسند.
۲۹						شفافیت‌سازی مدیر از ایجاد فضای ناسالم در سازمان جلوگیری کرده است.
۳۰						مدیر محیطی را به وجود می‌آورد که به هر فردی اجازه رشد و یادگیری را می‌دهد.
ردیف	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	پرسشنامه قضاوت عادلانه و انصاف
۳۱						مدیر به‌جای رابطه مداری به قانون مداری و رعایت آن خود را ملزم و متعهد می‌داند.
۳۲						مدیر به حقوق و امتیازات دیگران احترام می‌گذارد.
۳۳						مدیر برای ارتقا و رشد کارکنان شرایط مساوی ایجاد می‌کند.
۳۴						مدیر در رفتار خود با ذینفعان عدالت و انصاف را رعایت می‌کند.
۳۵						واگذاری مسئولیت به کارکنان بر اساس لیاقت و کاردانی آن‌ها صورت می‌گیرد.
۳۶						مدیر هر یک از کارکنان خود را به‌عنوان یک فرد قابل احترام، مورد توجه قرار می‌دهد.
۳۷						مدیر به تناسب تلاش و زحمات کارکنان از آن‌ها قدردانی نموده و به آن‌ها پاداش می‌هد.
۳۸						عدالت و انصاف مدیر باید در سازمان رعایت شود؟
۳۹						برخوردهای مدیر باید متأثر از بحث‌های قومیتی و ارزشی باشد.
ردیف	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	پرسشنامه صراحت و مسئولیت‌پذیری
۴۰						مدیر رفتارهای منحرف از قانون را سریع و فوری مورد رسیدگی قرار می‌دهد.
۴۱						مدیر از اعضای سازمان می‌خواهد که استانداردها و قوانین و مقررات را دقیقاً رعایت کند.
۴۲						مدیر نسبت به نیازهای کارکنان حساس است.
۴۳						مدیر به قولی که به کارکنانش می‌دهد عمل می‌کند.
ردیف	کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	پرسشنامه انعطاف و چالاکی
۴۴						مدیر می‌داند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمان است و از آن برای رشد ارتقای کارکنان استفاده می‌کند.
۴۵						غالباً مدیر پذیرای انتقادات بوده و از شنیدن آن ناراحت نمی‌شود.
۴۶						مدیر ارزشیابی انتقادی را به‌منظور پیدا کردن راه‌حل‌های بهتر برای حل مسائل و مشکلات مورد تشویق قرار می‌دهد.
۴۷						مدیر اگر متوجه شود که کار اشتباهی مرتکب شده است به‌سادگی و خلوص نیت به آن اعتراف می‌کند.
۴۸						مدیر تضاد و تعارض را فرصتی برای یادگیری و اداره بهتر سازمان می‌داند.
۴۹						انعطاف‌پذیری مدیر در رفتار در جهت برخورد با مسائل مختلف و حل آن‌ها

ضروریست؟					ردیف
هرگز	به ندرت	بعضی اوقات	اغلب اوقات	همیشه	پرسشنامه استراتژی تعارض
					۵۰ راه‌حلی را پیشنهاد می‌کنم که دیدگاه‌های طرفین در آن گنجانده شده است.
					۵۱ مدیر می‌کوشد تا وضعیت عدم توافق را روشن کند.
					۵۲ مدیر مباحث و دلایل خود را در دل یک‌راه حل جدید مطرح می‌کند تا کشمکش و نزاع را از بین ببرد.
					۵۳ مدیر برای اثبات ادعای خود مصرا نه پافشاری می‌کند.
					۵۴ مدیر سعی می‌کند اختلافات را زیاد جدی نگیرد.
					۵۵ مدیر نظرات خود را با ایده‌های ذینفعان می‌آمیزد تا توافق ایجاد نماید.
					۵۶ مدیر موضوعات را به طریقی بی‌طرفانه تجزیه و تحلیل می‌کند و هرگاه خود را مقصر بداند با صراحت عذرخواهی می‌کند.
					۵۷ مدیر تلاش می‌کند تا تضادهای را از طریق سازش حل کند.
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	پرسشنامه ارتباط مؤثر مدیر
					۵۸ مدیر وقتی در حال گوش کردن هست، تلاش نمی‌کند صحبت‌های فرد را مورد ارزیابی قرار دهد.
					۵۹ مدیر تلاش می‌کند ایده‌های خود را در قالب واژه‌های کلی بیان کند.
					۶۰ مدیر کاملاً بر روی موضوع تمرکز می‌یابد تا علائم غیرکلامی حواسش را پرت نکنند.
					۶۱ مدیر اگر به نظر برسد که حرفش را درک نمی‌کنند، سعی می‌کند که آرام‌تر و شمرده‌تر صحبت کند.
					۶۲ مدیر وقتی در حال پاسخگویی هست، سعی می‌کند از مثال‌ها یا نمونه‌های خاصی استفاده کند.
					۶۳ مدیر از واژه‌های فنی و تخصصی زمانی استفاده می‌کند که با یک متخصص طرف صحبت باشد.
					۶۴ ارتباط با کارکنان و احساس مسئولیت در پیشرفت کاری آن‌ها توسط مدیر به چه میزان باید باشد؟
					۶۵ ایجاد دوستی و صمیمیت با کارکنان از طریق برقراری رفتار متناسب با آن‌ها تا چه میزان باید باشد؟
					۶۶ میزان استفاده از نظرات مشورتی ذینفعان در اتخاذ تصمیم: انتخاب روش‌ها و شیوه‌های مؤثر انجام کار چه میزان باید باشد؟
					۶۷ چه میزان نسبت به ایجاد فضایی آرام توأم با تفاهم و اعتماد بین ذینفعان یا تنش‌زدایی لازم است؟