



Sport Management Studies

Journal homepage: <https://smrj.ssric.ac.ir>



Original Article

The Role of Win-win Conflict Management Strategy and Political Intelligence on the Perception of Selected sports Federations Employees about Organizational Justice

Hasan Isazadeh¹, Habib Honari², Sadegh Fatahimilasi³, Zeinab Nafar⁴

1. Assistant Professor of Sports Management, Islamic Azad University

2. Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Ph.D. Student in Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran

4. M.A. in Sports Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: 11/09/2023, **Revised:** 08/09/2024, **Accepted:** 06/10/2024

* Corresponding Author: Hasan Isazadeh, E-mail: info@iauamol.ac.ir

How to Cite: Isazadeh, H; Honari, H; Fatahimilasi, S; Nafar, Z. (2025). The Role of Win-win Conflict Management Strategy and Political Intelligence on the Perception of Selected sports Federations Employees about Organizational Justice. *Sport Management Studies*, 16(88), 103-118. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

The success and sustainability of any organization heavily depend on the alignment of its members toward shared goals and objectives. However, conflicts among individuals within organizations can disrupt this alignment, impeding progress and reducing productivity (Devin, 2016). Effective conflict management strategies are therefore essential to maintain organizational harmony and enhance performance. Among these strategies, the win-win approach—which emphasizes collaboration and compromise—has been shown to correlate positively with human resource productivity. Individuals employing win-win conflict management styles tend to foster teamwork, achieve mutually satisfactory resolutions, and contribute to both organizational and team productivity (Kiani & Radfar, 2014).

In the context of sports federations, where teamwork and cooperation are vital, managing conflicts constructively is crucial. Additionally, political intelligence—the ability to understand and navigate organizational politics and power dynamics—plays a significant role in conflict management and organizational justice perceptions. Political intelligence enables managers to employ flexible and effective problem-solving approaches, influencing organizational dynamics positively.

Given these considerations, this study aims to investigate the role of the win-win conflict management strategy and political intelligence on employees' perceptions of organizational justice in selected Iranian sports federations, including basketball, weightlifting, wrestling, rowing, and shooting.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Organizational justice pertains to employees' perceptions of fairness in the workplace, which significantly affects motivation, satisfaction, and performance.

Materials and Methods

This research is applied in nature, utilizing a descriptive-survey methodology for data collection. The study population comprised 130 employees from the selected sports federations. Using the Morgan table and accessible random sampling methods, a sample size of 97 participants was obtained.

Data were collected via a structured questionnaire consisting of two parts: demographic information and research variables measured on a five-point Likert scale. The questionnaire was adapted from standardized instruments assessing organizational justice, political intelligence, and conflict management strategies.

The validity of the questionnaire was established through expert review by sports management professors. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha, which yielded a high overall reliability coefficient of 0.892, indicating consistency and dependability of the instrument.

Data analysis was conducted using SPSS version 22 for descriptive and inferential statistics and AMOS version 22 for testing the research hypotheses and structural equation modeling.

Findings

The demographic profile of the sample indicated that 68% were male and 32% female. Age distribution showed that 41% were between 30 and 40 years old, 24% under 30, and 35% over 40. Regarding education, 54% held a master's degree, 29% a doctorate, and 17% a bachelor's degree. Job roles included 53% middle managers, 26% senior managers, and 21% operational managers.

The model fit indices demonstrated strong support for the conceptual framework. The normalized Chi-square value was 1.72, indicating a good fit, and the RMSEA value of 0.043 further confirmed model adequacy. Other fit indices also fell within acceptable ranges.

Analysis of the model's components revealed that within political intelligence, the "political personality" dimension had the highest factor loading at 0.84. For organizational justice, "procedural justice" emerged as the most significant dimension with a loading of 0.63. Within the win-win conflict management strategy, the "collaboration" dimension was most prominent, with a value of 0.73.

Path coefficient analysis showed positive and statistically significant relationships between political intelligence and organizational justice ($\beta = 0.12$), political intelligence and the win-win strategy ($\beta = 0.07$), and the win-win strategy and organizational justice ($\beta = 0.08$), all significant at the 0.01 level. These results suggest that managers who possess higher political intelligence are more likely to employ collaborative conflict management strategies, which in turn enhance employees' perceptions of fairness within the organization.

Discussion

The findings highlight the critical role of political intelligence in navigating organizational conflicts and fostering perceptions of justice among employees. Managers with high political intelligence can better understand the power structures and informal networks within organizations, enabling them to resolve conflicts effectively through win-win strategies.

The positive impact of the win-win conflict management approach on organizational justice aligns with previous studies emphasizing the benefits of collaboration and compromise in conflict resolution. Collaborative strategies ensure that all parties feel heard and valued, which enhances trust and fairness perceptions.

The prominence of procedural justice in the model underscores the importance of transparent, consistent, and fair processes in organizational decision-making. Employees' perceptions of fairness are strongly influenced by how procedures are implemented, which affects their overall satisfaction and commitment.

Given the demographic composition of the sample, the study also suggests that educational attainment and managerial level influence the adoption of political intelligence and conflict management strategies, with middle and senior managers playing pivotal roles.

Conclusion

This research confirms that the win-win conflict management strategy and political intelligence significantly influence employees' perceptions of organizational justice in sports federations. Managers who are politically intelligent and employ collaborative conflict management styles contribute to a fairer and more effective organizational environment.

To enhance organizational justice and performance, sports federations should invest in training programs focused on developing political intelligence and conflict resolution skills among managers and employees. Workshops and seminars can equip personnel with the tools necessary to navigate complex organizational dynamics and foster collaborative problem-solving.

Consistent with Saberi et al. (2019), the study recommends prioritizing the selection and development of managers with high political intelligence to improve conflict management and organizational outcomes. Such initiatives can ultimately lead to increased efficiency, employee satisfaction, and organizational success within sports federations.

Keywords: Win-Win Strategy, Organizational Justice, Federation, Conflict Management, Political Intelligence





نقش استراتژی برد - برد مدیریت تعارض و هوش سیاسی بر ادراک کارکنان فدراسیون‌های ورزشی منتخب از عدالت سازمانی

حسن عیسی‌زاده^۱ , حبیب هنری^۲، صادق فتاحی میلانی^۳، زینب نفر^۴

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۴. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵

* Corresponding Author: Hasan Isazadeh, E-mail: info@iauamol.ac.ir

How to Cite: Isazadeh, H; Honari, H; Fatahimilasi, S; Nafar, Z. (2025). The Role of Win-win Conflict Management Strategy and Political Intelligence on the Perception of Selected sports Federations Employees about Organizational Justice. *Sport Management Studies*, 16(88), 103-118. In Persian.

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی نقش استراتژی برد-برد مدیریت تعارض و هوش سیاسی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در فدراسیون‌های (بسکتبال، وزنه‌برداری، کشتی، قایق‌رانی، تیراندازی) بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بود. با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها از حجم نمونه که ۹۷ نفر با استفاده از جدول مورگان به دست آمد، داده‌ها جمع‌آوری شد. سپس با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۲ و AMOS نسخه ۲۲ داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین هوش سیاسی و عدالت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۱۲)، بین هوش سیاسی و استراتژی برد-برد با ضریب مسیر (۰/۰۷) و بین استراتژی برد-برد با عدالت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۰۸)، در سطح معناداری (۰/۰۱) اثر مثبت و معناداری وجود دارد؛ در نتیجه مدیران آگاه به هوش سیاسی با استفاده از استراتژی برد-برد باعث افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی در فدراسیون‌های منتخب می‌شوند.

واژگان کلیدی: استراتژی برد-برد، عدالت سازمانی، فدراسیون، مدیریت تعارض، هوش سیاسی.



مقدمه

موفقیت سازمان به هماهنگی اعضا در راستای اهداف سازمانی بستگی دارد. تعارض بین افراد یکی از عواملی است که می‌تواند این حرکت را مختل کند (فهمیم دوین و همکاران، ۱۳۸۶، ۲۱۰). تعارض، بخشی طبیعی و عادی از زندگی روزمره است و در طول تاریخ همواره وجود داشته، اما به دلیل مدیریت نادرست، اغلب به خصومت و دشمنی تبدیل شده است؛ بنابراین بسیاری از افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و تعارض را پدیده‌ای منفی می‌پندارند. تعارض هنگامی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر به دلیل تفاوت در نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌ها در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند. برخی نظریه‌پردازان، نظریه برابری را گسترش عدالت نامیده‌اند؛ زیرا ادراک افراد از برخورد منصفانه سازمان با کارکنان و واکنش‌های رفتاری آن‌ها را توصیف می‌کند (امیرکافی و هاشمی‌نسب، ۱۳۹۱، ۳۵). عدالت سازمانی بیانگر ادراک کارکنان از رفتار منصفانه سازمان است (وانگ و همکاران، ۲۰۰۶، ۳۰) و شامل سه جزء عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. همچنین هوش سیاسی یکی از معیارهای موفقیت مدیران سازمان است که به کمک آن می‌تواند تغییرات مناسب را اعمال کنند. هوش سیاسی، چالاک‌ی اجتماعی را در محیط‌های سازمانی نشان می‌دهد و به‌ویژه بر تأثیر رفتار کاری تأکید دارد (دوستار و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۰۲). این نوع هوش شامل مهارت‌های اجتماعی خاصی است که در زمینه رفتار کاری مهم هستند (فریس و همکاران، ۲۰۰۸، ۱۴). به دلیل ماهیت ورزش و ارتباط نزدیک آن با مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه، فضای ورزش و سازمان‌های ورزشی بستر تعارض‌های بالقوه‌ای هستند.

فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان مؤسسات عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی، براساس منشور المپیک و با رعایت شئون اسلامی و مقتضیات ملی تشکیل می‌شوند و به‌عنوان بالاترین مرجع در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کنند (سجادی، ۲۰۰۶، ۱۵). این فدراسیون‌ها نیز از تعارض‌ها مصون نیستند. اگر مدیران تعارض‌های موجود در فدراسیون‌ها را به‌درستی مدیریت کنند، می‌توانند به نتایج بهتری دست یابند؛ در غیر این صورت، نتایج نامطلوبی برای سازمان خواهند داشت. استفاده از استراتژی برد-برد برای حفظ رضایت دو طرف و دستیابی به بهترین نتیجه توصیه می‌شود. تعارض زمانی رخ می‌دهد که افراد به دلیل تفاوت در نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌ها با یکدیگر مواجه شوند (سیدعامری، ۲۰۰۸، ۱۲). مدیریت تعارض به روش‌هایی گفته می‌شود که مدیران در مواجهه با تعارض به کار می‌گیرند و شامل پنج شیوه رقابت، مصالحه، همکاری، اجتناب و گذشت می‌شود (رابینز، ۲۰۱۴، ۹۷). در سبک مدیریت تعارض رقابتی (اجبار) و همکاری (حل مسئله)، روابط منفی یا مثبت بین تعارض و عملکرد گروه‌ها تأثیرگذار است. گروه‌های کوتاه‌مدت پروژه بهتر عمل می‌کنند؛ البته اگر اعضا در سبک مدیریت تعارض رقابتی یا همکاری تفاوت داشته باشند (ریسپنس و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۲۰). همکاری شامل تلاش برای یافتن راه‌حلی است که اهداف هر دو طرف را محقق کند؛ به‌عبارتی، دو طرف برای منافع خود محکم می‌ایستند و منافع طرف مقابل را نیز در نظر می‌گیرند. ویژگی اصلی این سبک، مشارکت‌جویانه بودن آن است (احمدی و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۰۵).

هوش، از دیرباز مدنظر انسان‌ها بوده و پژوهش‌های بسیاری درباره ابعاد، ویژگی‌ها و انواع آن انجام شده است. گاردنر هوش را مجموعه‌ای از توانایی‌ها می‌داند که برای حل مسائل و ایجاد محصولات جدید که در یک فرهنگ ارزشمند هستند، به کار

-
1. Wong
 2. Ferris
 3. Rispens

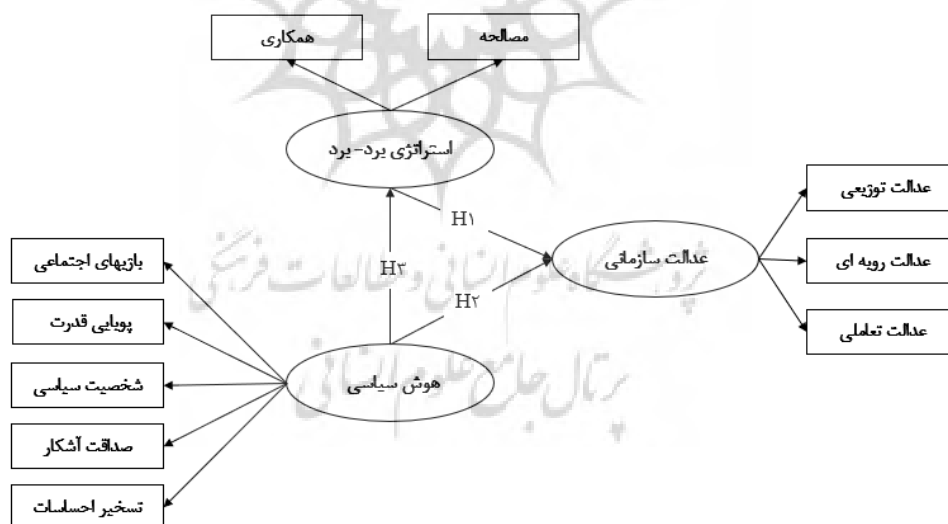
می‌رود. به‌طور کلی، هوش به‌عنوان تفکر منطقی، عمل عاقلانه و رفتار مؤثر در محیط تعریف می‌شود (آمرام^۱، ۲۰۰۷). هوش سیاسی، نوع خاصی از فرایندهای ذهنی است که فرد را قادر می‌سازد تا به‌طور هدفمند بر محیط سیاسی خود تأثیر بگذارد و از طریق تفکر و عمل انعطاف‌پذیر، راه‌حلهایی برای مشکلات بیابد (هارنیش^۲، ۲۰۲۲، ۳۸۰). سازمان‌های بزرگ از هوش سیاسی برای دستیابی به سهمی از دولت و استفاده از مهارت‌های هوش عقلانی، فکری و هیجانی بین فردی بهره می‌برند؛ درحالی‌که مهارت‌های هوش سیاسی بر مسائل سازمانی و اقدامات آن تمرکز دارند. مدیران برای تحقق اهداف باید بدانند چگونه منابع و قدرت را به دست آورند و از آن‌ها استفاده کنند (اشرف و اقبال^۳، ۲۰۱۱، ۱۶۵). سیاست در همه سازمان‌ها رایج است و رهبران در نقش‌های حساس سیاسی فعالیت می‌کنند. به‌کارگیری هوشمندانه مهارت هوش سیاسی در سازمان‌ها بسیار ضروری است و یکی از روش‌های مهم اثرگذاری بر افراد محسوب می‌شود. درک سیاسی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به تغییرات محیطی به‌موقع پاسخ دهند، فرصت‌ها را به کار گیرند و منابع را برای دستیابی به اهداف سازماندهی کنند (لوپس و اچوا^۴، ۲۰۱۰، ۱۵). هوش سیاسی شامل توانایی مدیریت واکنش‌ها در برابر تغییر و استفاده از اهرم‌های قدرت و نفوذ است و توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر را دارد که می‌تواند ائتلاف‌های رسمی و غیررسمی را شکل دهد (آدامز و زانزیا^۵، ۲۰۰۶، ۳۲۷). این هوش به معنای نظارت هدفمند بر رقبا و شناسایی آن‌ها در چارچوب مشخص است و از شیوه‌های قانونی و اخلاقی برای کشف و ارائه به‌موقع اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان استفاده می‌کند تا توان رقابتی خود را افزایش دهند (ممبینی و گودرزی^۶، ۲۰۱۵، ۹۱). رهبرانی که از هوش سیاسی بالایی برخوردار هستند، می‌دانند چگونه بر افراد تأثیر بگذارند و بهترین زمان و روش را برای پذیرش تغییرات توسط دیگران انتخاب می‌کنند (فریس و همکاران^۶، ۲۰۰۰، ۳۱). آن‌ها از هوش سیاسی برای تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب‌وکار، شناخت نقاط ضعف و یافتن راه‌حل‌ها و تعدیل راهبردهای فعلی بهره می‌برند. پژوهش صابری و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که هوش سیاسی مدیران بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارد و مدیرانی که هوش سیاسی بالاتری دارند، بیشتر از سبک‌های همکاری، مصالحه و توافق استفاده می‌کنند که موجب اثربخشی سازمان می‌شود. ممبینی و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که هوش سیاسی بر تغییر سازمانی تأثیرگذار است و فرهنگ سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کند.

عدالت سازمانی به سه نوع تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. عدالت توزیعی به عادلانه بودن نتایج توزیع امکانات و پاداش‌ها اشاره دارد و به نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵) مرتبط است. عدالت رویه‌ای به درک کارکنان از فرایندهای توزیع پاداش‌ها اشاره دارد و حتی اگر یکی از کارکنان پاداش کمتری دریافت کند، ممکن است به دلیل شفافیت فرایندها احساس نابرابری نکند؛ برای مثال، دو کارمند با صلاحیت یکسان ممکن است پرداخت‌های متفاوتی دریافت کنند، اما اگر هر دو از سیاست‌های پرداخت سازمان آگاه باشند و فرصت‌های یکسانی داشته باشند، احساس بی‌عدالتی نمی‌کنند. عدالت تعاملی به نحوه انتقال عدالت توسط سرپرستان مربوط می‌شود و در صورت ناعادلانه بودن منجر به نارضایتی کارکنان

-
1. Amram
 2. Harnish
 3. Hatch & Cundliffe
 4. Lussier & Achua
 5. Adams & Zanzia
 6. Ferris

از سرپرستان می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری هوش سیاسی می‌تواند تغییرات سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد، اضطراب را کاهش دهد و روابط خارجی سازمان را بهبود بخشد. هوش سیاسی به مدیران در شناسایی و به دست آوردن قدرت در سازمان کمک می‌کند و به اتخاذ بهترین تصمیمات برای دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌رساند (بهاری‌فر و همکاران، ۲۰۱۱؛ ممبینی و گودرزی، ۲۰۱۵؛ ممبینی و همکاران، ۲۰۱۴).

پرسش اساسی این است که آیا بین استراتژی برد-برد مدیریت تعارض، هوش سیاسی و عدالت سازمانی در فدراسیونهای منتخب رابطه وجود دارد یا خیر. از آنجاکه استراتژی‌های مدیریت تعارض (مصالحه و همکاری)، همبستگی و تأثیر مثبتی بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند و افرادی که این سبک را برای مدیریت تعارض به کار می‌گیرند، از بهره‌وری نیروی انسانی و توانایی‌های آن‌ها بیشتر برخوردار می‌شوند، در سبک همکاری تمامی گروه‌های درگیر، از راه حل تعارض خشنود می‌شوند و بهره‌وری سازمانی و کار تیمی افزایش می‌یابد (کیانی و رادفر، ۲۰۱۴، ۱۷). همچنین فردی که از مسائل مربوط به عدالت آگاهی بسیار دارد، با اجتناب غیرضروری از خود در طول حل‌وفصل، از تعارضات دور نمی‌ماند. علاوه بر این، مؤثرترین رویکرد برای رسیدگی به تعارض برای کارکنان بسیار حساس، سبک‌های یکپارچه سازی و سازش کاری است. این روش‌های حل تعارض به کارکنان امکان می‌دهد به نتیجه‌ای برسند که به اشتراک گذاری اطلاعات، مشارکت کارکنان و نمایش واقعی مراقبت و نگرانی نسبت به یکدیگر راتشویق می‌کند (کسیم و همکاران، ۲۰۱۸، ۵)، با مطالعه پیشینه پژوهش و بررسی آن‌ها مدل مفهومی با متغیرهای هوش سیاسی، عدالت سازمانی و استراتژی برد-برد مدیریت تعارض همراه با زیر معیارهای آن ارائه شده است. شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های آن را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual model of research

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بود. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شد و از سوی دیگر، گردآوری داده‌ها به صورت میدانی انجام شد. در این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای ادبیات و مبانی نظری پژوهش تکمیل شد. در بخش مطالعات میدانی با استفاده از پرسشنامه داده‌ها جمع‌آوری شد. پرسشنامه در بخش اول حاوی اطلاعات جمعیت‌شناختی بود و در بخش دوم، متغیرهای پژوهش با استفاده از طیف پنج ارزشی لیکرت سنجش شدند. پرسشنامه پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد (عدالت سازمانی، هوش سیاسی و مدیریت تعارض) تشکیل شده است. جامعه مورد مطالعه کارکنان فدراسیون‌های (بسکتبال، وزنه‌برداری، کشتی، قایقرانی، تیراندازی) به تعداد ۱۳۰ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان و با روش نمونه‌گیری در دسترس و تصادفی، حجم نمونه ۹۷ نفر به دست آمد. به منظور سنجش روایی پرسش‌ها از تحلیل عاملی استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ سنجش شد. آلفای کرونباخ کل ۰/۸۹۲ به دست آمد که از مقدار قابل قبولی برخوردار است و بیان می‌کند که پرسش‌ها دارای پایایی مناسب است. آلفای کرونباخ و بار عاملی هر کدام از پرسشنامه‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- تعداد گویه‌ها و ضریب پایایی
Table 1- Number of items and reliability coefficient

متغیر Variable	تعداد سؤال Question Number	منبع پرسشنامه Source of Questionnaire	آلفای کرونباخ Cronb ach's Alpha	KMO	سطح معناداری Significance Level
هوش سیاسی	28	دوستار و همکاران (2013)	0.93	0.918	0.001
عدالت سازمانی	20	نیهوف و مورمن (1993)	0.90	0.846	0.001
مدیریت تعارض (استراتژی همکاری)	9	رابینز	0.88	0.897	0.001
کل	57	-----	0.89	-----	-----

نتایج

در این پژوهش از نرم‌افزار اسپس اس^۱ برای آمار توصیفی و استنباطی و همچنین به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش و آزمون مدل از نرم‌افزار ایموس^۲ استفاده شد. ابتدا در جدول (۲)، تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی همچون جنسیت، سن، میزان تحصیلات و رده شغلی پاسخ دهندگان (نمونه مدنظر) ارائه می‌شود. یافته‌ها حاکی از آن است که بیشتر پاسخ‌دهندگان، مرد با رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با تحصیلات کارشناسی ارشد و رده شغلی مدیر میانی بودند.

1. SPSS
2. AMOS

جدول ۲- یافته‌های جمعیت‌شناختی

Table 2- Population findings

درصد Percentage	متغیرهای جمعیت‌شناختی Demographic Variables
68%	جنسیت مرد
32%	زن
24%	سن کمتر از 30 سال
41%	30 تا 40 سال
35%	بیشتر از 40 سال
29%	تحصیلات دکتری
54%	کارشناسی ارشد
17%	کارشناسی
26%	رده شغلی مدیر ارشد
53%	مدیر میانی
21%	مدیر عملیاتی

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مردان ۶۸٪ از نمونه مطالعه‌شده و زنان ۳۲٪ را تشکیل دادند. ۴۱٪ از نمونه رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال داشتند، ۲۴٪ و ۳۵٪ به ترتیب کمتر از ۳۰ سال و بیشتر از ۴۰ سال سن داشتند. همچنین تحصیلات ۵۴٪ کارشناسی ارشد، ۲۹٪ دکتری و ۱۷٪ کارشناسی بود. در رابطه با رده شغلی نمونه مطالعه‌شده پژوهش نیز ۵۳٪ مدیر میانی، ۲۶٪ مدیر ارشد و ۲۱٪ مدیر عملیاتی بودند.

آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش برای بررسی نقش استراتژی برد-برد مدیریت تعارض و هوش سیاسی در ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از روش مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل مسیر استفاده شد. برای تأیید وضعیت مدل مفهومی الگوی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. یک مؤلفه مهم، تحلیل ارزیابی چگونگی برازش مدل فرضیه‌ای با داده‌های مشاهده‌شده است (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). پژوهشگران معمولاً به منظور ارزیابی این برازش از شاخص‌های مختلفی استفاده می‌کنند که در این زمینه RMSEA (ریشه متوسط مربع خطای تقریبی) از جمله شاخص‌های مهم است که در بهترین حالت باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، اما براساس مطالعات تجربی، میزان کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است. شاخص دیگری که برای ارزیابی برازش استفاده می‌شود، Chi-square یا کای مربع است. این شاخص برای شناسایی انطباق مدل مفهومی با داده‌های تجربی به کار می‌رود. مقدار این آماره با افزایش اندازه نمونه و افزایش تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر، افزایش می‌یابد. وضعیت شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳- وضعیت شاخص‌های برازش مدل

Table 3- Status of model fit indices

شاخص‌ها Fit Indices	نام شاخص Index Name	اختصار Abbreviation	مدل اصلاحی Modified Model	برازش قابل قبول Acceptable Fit
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	X^2	0.2	$X^2 > 0.5$
	نیکویی برازش	GFI	0.98	$GFI > 0.90$
	نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	0.94	$AGFI > 0.90$
شاخص‌های برازش تطبیقی	برازش هنجار شده	NFI	0.91	$NFI > 0.90$
	برازش تطبیقی	CFI	0.90	$CFI > 0.90$
	برازش نسبی	RFI	0.94	$RFI > 0.90$
	برازش افزایشی	IFI	0.93	$IFI > 0.90$
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	0.043	$RMSEA > 0.10$
	کای دو بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/DF	1.72	بین 1 تا 5

در جدول (۳) مشاهده می‌کنیم که اکثر شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار است. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش، شاخص χ^2 دو بهنجار است. چنانچه این مقدار کوچک‌تر از ۲ باشد، مطلوب است و اگر از ۵ کوچک‌تر باشد، با اغماض قابل قبول است. مقدار این شاخص در این پژوهش ۱/۷۲ بود که نشان می‌دهد داده‌های تجربی از مدل مفهومی حمایت می‌کند. شاخص دیگری که می‌تواند بر تأیید داده‌ها تأثیر بگذارد، مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد است که اگر مقدار این شاخص کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد، برازندگی مدل متوسط است. شاخص مذکور در این پژوهش ۰/۰۴۳ به دست آمد. قابل قبول بودن سایر شاخص‌ها نیز در ستاده‌های نرم‌افزار دیده می‌شود که در جدول (۳) گزارش شده است. پس از برازش کلی مدل باید روابط مدل به‌منظور تأیید یا تأییدنشدن روابط تعریف‌شده آزمون شود. معناداری فرضیه‌های مدل در جدول (۴) آمده است.

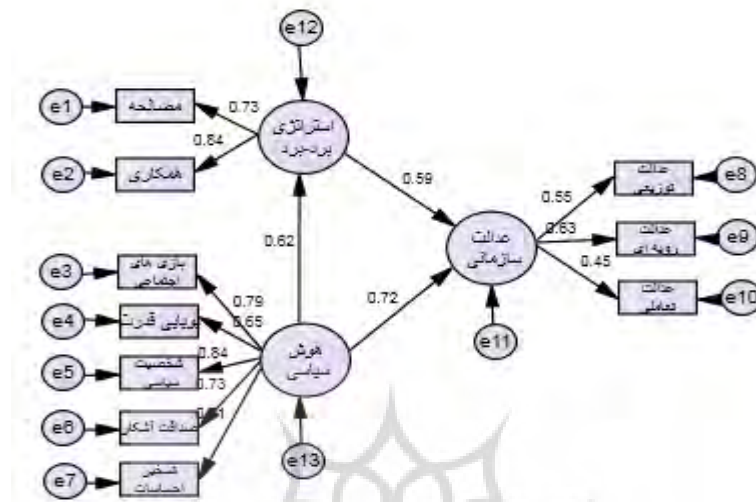
جدول ۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

Table 4- Test of research hypotheses

فرضیه Hypothesis	روابط مفهومی مدل Conceptual Relations of Model	ضریب مسیر Path Coefficient	نسبت بحرانی Critical Ratio	برآورد Estimate	سطح معناداری Significance Level	نتیجه Result
1	استراتژی برد-برد < عدالت سازمانی	0.08	5.4	0.59	0.01	تأیید
2	هوش سیاسی < عدالت سازمانی	0.12	7.3	0.72	0.01	تأیید
3	هوش سیاسی < استراتژی برد-برد	0.07	2.5	0.62	0.01	تأیید

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، نسبت به مقدار بحرانی محاسبه‌شده که بیشتر از ۱/۹۶ است، فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. همچنین با توجه به سطح معناداری ۹۹ درصد می‌توان پذیرفت که هوش سیاسی بر استراتژی برد-برد و هوش

سیاسی و استراتژی برد-برد بر عدالت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند؛ یعنی هرچه هوش سیاسی بیشتر باشد، مدیران با یکدیگر عادلانه‌تر رفتار می‌کنند و در نتیجه عدالت در درون سازمان بیشتر است.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب برآورد شده از آزمون مدل

Figure 2- The conceptual model of the research along with the coefficients estimated from the model test

شکل (۲) معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده مدل استراتژی برد-برد، هوش سیاسی و عدالت سازمانی را در فدراسیون‌های منتخب نشان می‌دهد. در متغیر هوش سیاسی مؤلفه (شخصیت سیاسی) با $0/84$ دارای بیشترین مقدار عدالت رویه‌ای در عدالت سازمانی با $0/63$ بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین در استراتژی برد-برد، مدیریت تعارض همکاری با $0/73$ بیشتر مقدار را دارد. در جدول (۵) اثرات هریک از زیرمعیارها بررسی می‌شود.

جدول ۵- اثرات هریک از زیرمعیارها

Table 5- The effects of each sub-criteria

ردیف Row	روابط مفهومی مدل Conceptual Relations of Model	نسبت بحرانی Critical Ratio	برآورد Estimate	سطح معناداری Significance Level	نتیجه Result
1	استراتژی برد-برد -> مصالحه	23.9	0.73	0.01	تأیید
2	استراتژی برد-برد -> همکاری	12.10	0.84	0.01	تأیید
3	هوش سیاسی -> بازی‌های اجتماعی	14.12	0.79	0.01	تأیید
4	هوش سیاسی -> پویایی قدرت	56.8	0.65	0.01	تأیید
5	هوش سیاسی -> شخصیت سیاسی	1.11	0.84	0.01	تأیید
6	هوش سیاسی -> صداقت آشکار	4.8	0.73	0.01	تأیید
7	هوش سیاسی -> تسخیر احساسات	9.6	0.81	0.01	تأیید

جدول ۵- اثرات هریک از زیرمعیارها

Table 5- The effects of each sub-criteria

ردیف Row	روابط مفهومی مدل Conceptual Relations of Model	نسبت بحرانی Critical Ratio	برآورد Estimate	سطح معناداری Significance Level	نتیجه Result
8	عدالت سازمانی -> عدالت توزیعی	7.6	0.55	0.01	تأیید
9	عدالت سازمانی -> عدالت رویه‌ای	5.5	0.63	0.01	تأیید
10	عدالت سازمانی -> عدالت تعاملی	18.4	0.45	0.01	تأیید

با توجه به جدول (۵) و سطح معناداری ۰/۰۱ و مقدار بحرانی محاسبه شده که همگی بیشتر از حد معمول است، روابط تأیید می‌شوند؛ بنابراین می‌توان پذیرفت که بین همه روابط، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی نقش استراتژی برد-برد مدیریت تعارض و هوش سیاسی در ادراک مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی منتخب از عدالت سازمانی است. استراتژی برد-برد یکی از روش‌های مؤثر در مدیریت تعارض است که سعی می‌کند هر دو طرف را راضی نگه دارد و بهترین نتیجه را برای همه به ارمغان آورد. در این پژوهش، فرضیه‌ای بررسی شد که رابطه بین استراتژی برد-برد و عدالت سازمانی را تحلیل می‌کند. نتایج نشان داد که این فرضیه تأیید شده است. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت استراتژی برد-برد بر ادراک عدالت سازمانی است. تعارض در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است که باید مدیریت شود، اما برای مدیریت تعارض به عدالت و مهارت‌هایی نیاز داریم. یکی از مهارت‌هایی که در سال‌های اخیر مدنظر پژوهشگران حوزه مدیریت قرار گرفته است و نقش مؤثری در اثربخشی مدیریت و سازمان دارد، هوش سیاسی است که اگر همراه با عدالت باشد بیشترین تأثیر را می‌تواند بر جای بگذارد. همچنین در پژوهش صابری و همکاران (۲۰۲۰) نتایج نشان داد که هوش سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی بر سبک‌های مدیریت تعارض (همکاری و مصالحه) تأثیر می‌گذارد و بر سبک‌های مدیریت تعارض (اجتناب و رقابت) تأثیر ندارد. هوش سیاسی به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از تفکر و عمل انعطاف‌پذیر و هدف‌محور، مشکلات سازمانی را حل کنند و بر محیط سیاسی خود تأثیر بگذارند. در این پژوهش، فرضیه‌ای مبنی بر تأثیر هوش سیاسی بر عدالت سازمانی بررسی شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که این فرضیه نیز تأیید شده است. در این پژوهش همچنین رابطه بین هوش سیاسی و استراتژی برد-برد در مدیریت تعارض بررسی شد. نتایج نشان داد که هوش سیاسی مدیران تأثیر درخور توجهی بر انتخاب و استفاده از استراتژی برد-برد در مدیریت تعارض دارد که با نتایج پژوهش‌های توماس و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، برومند (۲۰۱۰)، اندروس^۲ (۲۰۰۹)، روجیلان شاهو^۳ (۲۰۱۹) و هاستینگز^۴ (۲۰۱۹) همسوست. پژوهش صابری و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد، هوش سیاسی مدیران بر سبک‌های مدیریت تعارض همکاری، مصالحه و توافق تأثیر می‌گذارد و مدیران با سطح هوش سیاسی بالاتر معمولاً از سبک‌های همکاری، مصالحه و توافق بیشتر استفاده می‌کنند؛

1. Thomas
2. Andrews
3. Rojilan Shahu
4. Hastings

در نتیجه مدیران با هوش سیاسی بالا سبک‌های مثبت مدیریت تعارض را انتخاب می‌کنند و موجب اثربخشی سازمان می‌شود. سوپرامانیام و سینگاراولو^۱ (۲۰۲۱) بیان کردند، هوش چندگانه مدیران در عملیات اجرایی در مدیریت و پیشبرد اهداف سازمان کمک می‌کند و منجر به بهبود ارائه خدمات در سازمان و ذی‌نفعان می‌شود. پژوهش‌های تبلی و همکاران^۲ (۲۰۱۶) و هاستینگز و همکاران^۳ (۲۰۱۹) که تأثیر همدلی را بر سبک‌های مدیریت تعارض سنجید، پژوهش آیوکو^۴ (۲۰۱۶) که تأثیر عفو و بخشش را بر سبک‌های مدیریت تعارض سنجید و پژوهش رئیسی و اسدزاده (۲۰۱۵) که تأثیر قدرت پاداش را بر سبک‌های مدیریت تعارض سنجی، با پژوهش حاضر همسوست. مدیران با هوش سیاسی بالا افرادی با صداقت، صمیمی، عاری از دورویی و غرور و دارای اعتماد به نفس بالا هستند که نقش‌پذیری خوبی در سازمان دارند و در مدیریت تعارضات بیشتر از سبک همکاری مدیریت تعارض یعنی تحلیل و بررسی علت اصلی تعارض استفاده می‌کنند. درمورد تأثیر هوش سیاسی بر به‌کارگیری سبک مدیریت سازش می‌توان گفت، مدیرانی که از سبک سازش برای اداره تعارض استفاده می‌کنند، آن‌هایی هستند که در هر کاری معامله می‌کنند و به‌طور کلی ویژگی برجسته آن‌ها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است (صابری و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۷).

تعارضات در سازمان باید به‌وسیله مدیریت کنترل شود. کنترل تعارضات زمانی که با استفاده از عدالت باشد، می‌تواند موجب بهره‌وری بیشتر سازمان شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برخورد مؤثر با تعارض، چالش اساسی در تعاملات افراد در محیط کار است. تعارض امری طبیعی و پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل متعدد و در اشکال مختلف ظهور می‌کند. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که مدیریت و حل تعارض در سازمان نیازمند وجود محیط دوستانه و مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و افزایش عدالت سازمانی است که به نقل از هابلاسی و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، مدیران از اختیارات قانونی برای مدیریت کارکنان خود و به عهده گرفتن مسئولیت منابع سازمانی برخوردار هستند. آن‌ها به‌عنوان انجام وظیفه اصلی در سازمان خود و به‌عنوان موقعیت انحصاری برای اجرای عدالت در نظر گرفته می‌شوند که این موضوع نقش پررنگ مدیر را در سازمان و در رابطه با تعارضات و عدالت سازمانی می‌تواند تأیید کند. مطالعات نشان می‌دهند که مدیران حساس به عدالت سازمانی، درحالی‌که توزیع عادلانه‌ای از پاداش‌ها را حفظ می‌کنند، به دنبال تشویق و نشان دادن توجهشان به کارکنان هستند. دیدگاهی که بیشترین کاربرد و سودمندی را برای حل تعارض (برای مدیرانی که به عدالت حساس هستند) دارد، مشارکت و همکاری است. سبک‌های حل تعارض رقابتی، اجتنابی و انطباق‌پذیر، معمولاً توسط مدیرانی که به عدالت حساس هستند، استفاده نمی‌شوند (برومند و همکاران، ۲۰۱۰، ۴۳). همچنین به‌عنوان پیامد بلندمدت سیاست‌های گفته‌شده در این پژوهش و تأکید بر عدالت سازمانی می‌توان گفت که زمینه تعهد سازمانی کارکنان را مهیا کرد.

از آنجاکه تعارضات به دو دسته‌ی کارکردی و غیر کارکردی تشکیل می‌شود، مدیری که از هوش سیاسی بالایی برخوردار باشد، می‌تواند با استفاده از سیاست‌های نهفته در برخورد با کارکنان تعارضات را به نوع کارکردی تبدیل کند و در بهره‌وری حداکثری سازمان تأثیر بسزایی بگذارد. مدیران با هوش سیاسی بالا سبک‌های مثبت مدیریت تعارض (همکاری، مصالحه و توافق) را انتخاب می‌کنند و موجب رضایت طرفین درگیر و اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی می‌شوند (صابری و همکاران،

1. Supramaniam & Singaravelu

2. Tabli

3. Hastings

4. Ayoko

5. Hablasi

۲۰۲۰، ۲۸). تصور وضعیتی که تعارض آشکار بتواند کارکردی باشد، دشوار است؛ ولی چه بسیار است مواردی که موجب بهبود عملکرد گروهی می‌شود. گرایش عمده کارکنان به سمت شیوه همکاری است (ازگان^۱، ۲۰۱۱، ۲۴۷). تاتوم و ابرلین^۲ (۲۰۰۶) مقاله‌ای درباره عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض، با هدف ارائه مجموعه‌ای از بازی و تمرینات برای نقش معلمان انجام دادند که به دانش‌آموزان نشان می‌دهد رابطه بین عدالت سازمانی و مدیریت تعارض را دریابند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند، دانش‌آموزانی که به درک عدالت سازمانی می‌رسند، بیشتر به سبک‌های مصالحه و همکاری روی می‌آورند. در این حالت طرفین برای به دست آوردن منافع ثابت‌قدم هستند، ولی خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را مدنظر قرار می‌دهند. مدیرانی که از سبک همکاری استفاده می‌کنند، سعی می‌کنند علایق، نگرانی‌ها و عواطف خود را در نظر بگیرند و با برخورد آگاهانه با تعارض درصدد یکپارچه کردن نظرات برآیند؛ به گونه‌ای که طرفین درگیر به خواسته‌هایشان برسند. تعارض زمانی سازنده است که کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد، خلاقیت فردی را تحریک کند، کنجکاوی را تشویق کند و وسیله‌ای فراهم سازد که به کمک آن بتوان مسائل را بازگو کرد و تنش را از بین برد. تعارض با اجازه دادن به رعایت همه نکات در تصمیم‌گیری موجب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. تعارض به گروه اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعالی به تصمیم‌گیری‌هایی که چه‌بسا بر مفروضات سست و دقت و تأمل ناکافی استوار است، بپردازد. تعارض با وضع موجود به مبارزه برمی‌خیزد؛ از این‌رو آفرینش نظریات جدید را قوت می‌بخشد. تعارض، بررسی مجدد فعالیت و اهداف گروه را بهبود می‌بخشد و امکان پاسخ‌گویی گروه را در امر تغییر افزایش می‌دهد. همچنین در هنگام رفع تعارضات مدیران با هوش سیاسی بالا می‌توانند برخوردی مناسب با کارکنان خود داشته باشند. اگر ویژگی‌های شخصیتی طرف مذاکره‌کننده در دست باشد، آیا می‌توان نوع برخورد وی را پیش‌بینی کرد؟ غالباً افراد وسوسه می‌شوند به چنین پرسشی پاسخ مثبت دهند؛ برای مثال، اگر کسی بسیار ریسک‌پذیر باشد، در مذاکره نباید به او تخفیف داد، ولی برای چنین ادعایی هیچ سند و مدرکی در دست نیست. همچنین مدیران باید سطح آگاهی کارکنان را با توجه به اهداف و سیاست‌های سازمانی که توسط مدیران اخذ می‌شود، افزایش دهند؛ چون سیاست‌ها و اهداف سازمانی، نحوه تصمیم‌گیری و حل تعارضات را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. در رابطه با یکی از مؤلفه‌های هوش با عدالت سازمانی، پژوهشی صورت گرفته است که هوش هیجانی با عدالت سازمانی ادراک‌شده و با اهداف گردش مالی، رابطه منفی داشت. علاوه بر این، عدالت سازمانی ادراک‌شده به طور کامل رابطه بین هوش هیجانی و اهداف گردش مالی را واسطه قرار داد. داده‌های بایگانی مربوط به گردش واقعی کارمندان، به طور درخور توجهی با اهداف گردش مالی گزارش خود مربوط بود (میسلر^۳، ۲۰۱۳، ۱۳). به‌منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی باید کارگاه آموزشی برای آشنایی با هوش سیاسی برگزار شود. همچنین مدیران و کارکنان از افرادی با هوش سیاسی بالا انتخاب شوند و پژوهشی درباره تأثیر هوش سیاسی بر عدالت سازمانی در سازمان‌های ورزشی صورت گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی که در این پژوهش ما را یاری کردند، کمال قدردانی را داریم.

-
1. Ozgan
 2. Tatum & Eberlin
 3. Missler

References

1. Adams, S. M., & Zanzi, A. (2005). The consulting career in transition: From partnership to corporate. *Career Development International*, 10(4), 325-338.
2. Ahmadi, F., Hassanzadeh, T., & Faraji, B. (2011). Conflict management styles in the successful implementation of organizational strategies. *Strategic Management Studies*, 3(9), 97-114. (Persian)
3. Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 652471.
4. Amirkafi, M., & Hashemi Nasab, F. S. (2012). The effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on organizational commitment. *Social Issues of Iran (Khwarazmi University)*, 4(1), 33-62. (Persian)
5. Amram, Y. (2007). What is spiritual intelligence? An ecumenical grounded theory. *Institute of Transpersonal Psychology*.
6. Ashraf, F., & Iqbal, M. Z. (2011). A research agenda on the leaders' political intelligence for effective change management. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5798.
7. Behari Far, A., Javaheri Kamel, M., & Ahmadi, S. A. A. (2011). Ethical behavior and organizational citizenship behavior: the effect of ethical values, justice and organizational commitment. *Organizational Resource Management Research*, (11), 23-42. (Persian)
8. Devin, H. (2016). The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies of educational and executive directors of physical education faculties of universities in the country. *Harak Magazine*, 12, 201-215. (Persian)
9. Dostar, M., & Membini, Y. (2013). Components and functions of political intelligence. *Political Science*, 10(1), 65-86. (Persian)
10. Dostar, M., Membini, Y., & Gudarzi, M. (2015). Investigating the impact of transformational leadership on organizational changes with an emphasis on the mediating role of political intelligence. *Quarterly Journal of Government Organizations Management*, third year, 15, 89-111. (Persian)
11. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2000). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
12. Harnisch, S. (2022). Political intelligence and wisdom. In *Intelligence-Theories and Applications* (pp. 377-389). Cham: Springer.
13. Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
14. Kassim, M. A. M., Abdullah, M. S., & Mansor, M. F. (2018). The mediating role of conflict management styles between organizational justice and affective commitment among academic staffs in Malaysian public universities. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 150, p. 05012). EDP Sciences.
15. Kiani, N., & Radfar, R. (2014). Identifying and ranking the factors affecting the organization's productivity using the DIMATEL model. *Productivity Management (Beyond Management)*, 9(35), 111-130. (Persian)
16. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership* (4th ed.). South-Western Cengage Learning: Mason, USA.
17. Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441-455.
18. Ozgan, H. (2011). The relationships between organizational justice, confidence, commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 1, 241-247.
19. Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinle, W. (2020). Conflict management style asymmetry in short-term project groups. *Small Group Research*, 1046496419894637.
20. Robbins, S. (2014). *Management of organizational behavior* (A. Parsaian, & M. Arabi, Trans). Tehran: Business Studies and Research Institute. (Persian)

21. Saberi, A., Goodarzi, S., Javid, M., & Mombini, Y. (2020). The effect of Political intelligence on choice of conflict management styles (A case study; Sports Federations). *New Trends in Sport Management*, 7(27), 23-31. (Persian)
22. Sajjadi, S. N. (2006). Management of sports organizations. Organization for studying and compiling humanities books of universities (Department). *Physical Education*, 17, 548. (Persian)
23. Seyed Aamiri, M. (2008). Explaining the relationship between the components of participatory management as an effective method and job motivation of employees of physical education departments in West Azerbaijan province. *Sports Management (Movement)*, (1), 5-17. (Persian)
24. Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76.
25. Tatum, C., & Eberlin, R. (2006). Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios. *International Journal of Conflict Management*, 1, 66-81.
26. Thomas, S., Eastman, J., Shepherd, C. D., & Denton, L. T. (2018). A comparative assessment of win-win and win-lose negotiation strategy use on supply chain relational outcomes. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 191-215.
27. Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.

