

## تبیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت بدنی شهر ارومیه

دکتر میرحسین سیدعامری

۱. استادیار دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۵/۱۴

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۶/۲۰

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت‌شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت‌بدنی شهر ارومیه بود. در این پژوهش از روش توصیفی-تحلیلی (پیمایشی)، به شیوه میدانی استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات پژوهش، همراه پرسش‌نامه اطلاعات فردی از سه پرسش‌نامه روا و پایا استفاده شد؛ این پرسش‌نامه‌ها عبارت بودند از:

۱. پرسش‌نامه سنجش رضایت‌شغلی؛

۲. پرسش‌نامه سنجش روحیه؛

۳. پرسش‌نامه بررسی شیوه‌های مدیریت تعارض‌های بین‌فردی.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مربیان ورزشی (زن و مرد) شاغل در هیئت‌های ورزشی اداره تربیت‌بدنی ارومیه تشکیل می‌دادند که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای، تعداد ۱۵۵ نفر از مربیان ورزشی به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد: (۱) مربیان ورزشی که رضایت‌شغلی و روحیه بسیار خوبی دارند از شیوه‌های مدیریت اثربخش تعارض‌های بین‌فردی (همکاری و راه‌حل‌گرایی) استفاده می‌کنند ( $P < 0/05$ )؛ (۲) مربیان ورزشی که رضایت‌شغلی و روحیه ضعیفی دارند از شیوه‌های غیراثربخش مدیریت تعارض‌های بین‌فردی (رقابتی و عدم مقابله) استفاده می‌کنند ( $P < 0/05$ ).

نتایج این پژوهش مبین آن است که بین کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض با کیفیت روحیه و رضایت‌شغلی مربیان ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ لذا توجه به شیوه‌های اثربخش مدیریت تعارض بین‌فردی، رضایت‌شغلی و روحیه مربیان ورزشی شاغل در اداره‌های تربیت‌بدنی را ارتقاء می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های مدیریت تعارض، روحیه، رضایت‌شغلی، مربیان ورزشی.

## مقدمه

تعارض، جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماست و واقعیتی است که بشر در طی تاریخ با آن آشنا بوده است، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است؛ لذا امروز، افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و تعارض را پدیده‌ای منفی می‌دانند (۱). تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد به دلیل تفاوت در نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌هایشان در مقابل یکدیگر قرار گیرند (۲)؛ به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فرد درمی‌یابد شخص دیگری به‌طور منفی روی مطلوبی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است (۳). مدیریت تعارض یعنی فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که امکان وقوع آن هست و سازماندهی آن برای حل تعارض در جایی که رخ می‌دهد (۴).

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، لزوماً پیامدی منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (۵). نکته مهم در اینجا این است که هرچند تعارض پیامدی اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل تفاوت اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید ولی می‌توان آن را هدایت کرد و کاهش داد و در نهایت آن را از بین برد (۶).

بعضی از مدیران یا مربیان به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی کردند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظر را در سازمان‌های خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، اغلب در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند؛ چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی آن‌چنان متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند به بهبود وضع موجود نیازی ندارند. در حالی که تعارض به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پر تکاپو، پیشرو و توفیق‌طلب همانند سازمان‌های ورزشی است و سر و کار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است (۷).

نظریه‌های گوناگونی در مورد تعارض و مدیریت آن در سازمان‌ها مطرح شده است. دیدگاه سنتی تعارض<sup>۱</sup>، به‌عنوان نخستین نظریه و معروف به نظریه یگانگی، بیان می‌دارد که تعارض پدیده‌ای منفی و بد است و باید از آن دوری جست. دومین نظریه، نظریه روابط انسانی<sup>۲</sup>

1 . Traditional View of Conflict

2 . Human Relevation View of Conflict

است که تعارض را امری طبیعی می‌داند، در حالی که جدیدترین نظریه به نام دیدگاه تعامل تعارض<sup>۱</sup>، معتقد است که تعارض، نه تنها می‌تواند نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه ضرورتی برای فعالیت‌های سازمانی است (۸). بنابراین تعارض اجتناب ناپذیر است که به دلیل اهداف و عقاید متفاوت به وجود می‌آید و باید آن را هدایت کرد و به حداقل رساند. همان‌گونه که رابینز<sup>۲</sup> مدیریت تعارض را عبارت می‌داند از این‌که مدیر بتواند در شرایطی وجود تضاد دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره و بین سازمان و اعضا تعادل ایجاد کند (۹).

توماس<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) پنج شیوه اداره تعارض‌های بین فردی را شناسایی کرده است که عبارتند از: رقابتی، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه. بعدها پوتنام و ویلسون<sup>۴</sup> پنج شیوه مذکور را با عنوان سه راهبرد دسته‌بندی کرده‌اند که عبارتند از: ۱- راهبرد راه‌حل‌گرایی (شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه که طرفین خواهان همکاری با یکدیگرند)؛ ۲- راهبرد عدم مقابله (شامل شیوه‌های اجتناب و انطباق طرفین تمایل دارند از تضاد کناره‌گیری یا جلوگیری کنند)؛ ۳- راهبرد کنترل که با شیوه رقابتی یکسان است (افراد فقط به منافع فردی خود توجه می‌کنند که به تضاد منجر می‌شود) (۱۰).

رحیم و همکارانش (۱۹۹۹)<sup>۵</sup> طی پژوهشی با عنوان «یک بررسی تجربی از مراحل رشد اخلاقی و سبک مدیریت تعارض» نتیجه گرفتند دانشجویان برخوردار از رشد اخلاقی بسیار مناسب در مقایسه با دانشجویان دارای رشد اخلاقی متعارف در برخورد با تعارض‌های بین فردی، بیشتر از سبک همکاری و کمتر از سبک‌های اجتناب و رقابتی استفاده می‌کنند (۱۱).

ارنست گری<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) در پژوهشی با عنوان «شیوه‌های مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران ستادی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اوهایو» نشان داد مدیران در برخورد مستقیم با افراد از شیوه تسلط و در برخوردهای غیرمستقیم از شیوه اجتناب برای کنترل تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. این پژوهش همچنین عنوان می‌کند، که مدیران باید با توجه به موقعیت‌های مختلف تعارضی، از هر پنج نوع شیوه مدیریت تعارض استفاده کنند (۱۲). هنسل و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود نتیجه گرفتند بین مقوله تعارض و اثربخشی

- 
- 1 . Interaction View of Conflict
  - 2 . Robbins
  - 3 . Thomas
  - 4 . Putnam and Wilson
  - 5 . Rahim, & et al
  - 6 . Earnest Garee
  - 7 . Hensel et al

سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۳). افزالار<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی نشان داد بین هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۱۴).

باندیسیون<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) در پژوهشی نشان داد مدیران مراکز آموزشی بیشتر دو روش تشریح مساعی و سازش را برای مدیریت تعارض به کار می‌برند و از روش‌های تسلط و اجتناب کمتر استفاده می‌کنند (۱۵). ایزدی یزدان‌آبادی (۱۳۷۲) در پژوهش خود عنوان کرد که مدیران در شرایط مختلف از سبک‌های گوناگون استفاده می‌کنند. سبک تسلط و تشریح مساعی بیشترین کاربرد را داشته و سبک‌های مدارا و احتراز کاربرد کمتری داشته‌اند (۱۶). غفارزاده (۱۳۷۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران در استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض، سبک همکاری را در اولویت نخست و به ترتیب سبک‌های مصالحه، مدارا، اجتناب و تسلط را در اولویت‌های بعدی قرار داده‌اند (۱۷).

یکی از معیارهای اساسی اثربخشی سازمان‌ها، سطح و چگونگی انسجام بین کارکنان است. انسجام یعنی میزانی که متریبان، مربیان و سایر کارکنان یکدیگر را دوست دارند، با یکدیگر به خوبی کار می‌کنند، ارتباط کامل و باز برقرار می‌کنند و کوشش‌هایشان را هماهنگ می‌سازند. از میان عوامل اجتماعی مهم در سازمان‌ها که مرتبط با بعد انسجام است، می‌توان از سه عامل رضایت شغلی، روحیه و جریان‌های تعارض نام برد (۱۸).

مطالعات در زمینه مدیریت تعارض بیانگر این است که تعارض ذاتاً پدیده‌ای منفی نیست و بسیاری اوقات نیز اتفاقی سازنده و مثبت است؛ به عبارت دیگر تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه‌حلها را بهبود بخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های درون گروهی را موجب شود و در نهایت این‌که بتواند پدیده تحول را تقویت کند (۱۹).

با توجه به اهمیت و نقش تعیین‌کننده رضایت‌شغلی و کیفیت روحیه در رفتارهای فردی و گروهی و باتوجه به فقدان پژوهش‌هایی درباره رابطه این عوامل با سبک‌های مدیریت تعارض در سازمان‌های ورزشی، انجام چنین پژوهشی می‌تواند مربیان ورزشی را در ادارات تربیت‌بدنی برای پیش‌بینی و به‌کارگیری شیوه‌های درست مدیریت تعارض‌های بین‌فردی کمک کند؛ بنابراین پژوهش حاضر، برای پاسخ‌گویی به این سوال انجام شده است که: "آیا بین رضایت‌شغلی و روحیه مربیان ورزشی با استفاده آنها از سبک‌های تعارض رابطه وجود دارد؟" و

1 . Afzalar

2 . Bondesion

همچنین درصدد است براساس دسته‌بندی پوتنام و ویلسون، تبیین کند که مربیان ورزشی برخوردار از رضایت‌شغلی و روحیه بسیار خوب نسبت به مربیانی که رضایت‌شغلی و روحیه ضعیفی دارند در برخورد با تعارض‌های بین فردی از چه شیوه و راهبردهای تعارض استفاده می‌کنند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق: پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی (پیمایشی) است و به شیوه میدانی با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش ۴۹۱ نفر از مربیان تربیت بدنی (زن و مرد) بوده‌اند که در مقطع زمانی اجرای پژوهش در لیست اداره تربیت بدنی شهر ارومیه، به فعالیت مشغول بودند. برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول‌های زیر استفاده شد:

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{و} \quad n = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

بدین ترتیب ۱۵۵ نفر از بین مربیان تربیت‌بدنی شهر ارومیه، به روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول ۱. توزیع فراوانی جمعیت مورد مطالعه براساس هیئت‌های ورزشی

| هیئت ورزشی    | فراوانی | درصد فراوانی |
|---------------|---------|--------------|
| آمادگی جسمانی | ۱۳      | ۸/۴٪         |
| اسکیت         | ۵       | ۳/۲٪         |
| بدمینتون      | ۵       | ۳/۲٪         |
| بسکتبال       | ۱۱      | ۷/۱٪         |
| بوکس          | ۱       | ۰/۶٪         |
| بدنسازی       | ۹       | ۵/۸٪         |
| تکواندو       | ۹       | ۵/۸٪         |

ادامه جدول

| هیئت ورزشی        | فراوانی | درصد فراوانی |
|-------------------|---------|--------------|
| پینگ پونگ         | ۱۴      | ۹٪           |
| جودو              | ۸       | ۵/۲٪         |
| دو میدانی         | ۱       | ۰/۱۶٪        |
| ژیمینستیک         | ۷       | ۴/۵٪         |
| شطرنج             | ۳       | ۱/۹٪         |
| شنا               | ۱۴      | ۹٪           |
| فوتبال            | ۹       | ۵/۸٪         |
| فوتسال            | ۲       | ۱/۳٪         |
| کاراته            | ۲       | ۱/۳٪         |
| کشتی              | ۲       | ۱/۳٪         |
| کونگ فو           | ۱       | ۰/۱۶٪        |
| کوهنوردی          | ۱       | ۰/۱۶٪        |
| معلولین           | ۱       | ۰/۱۶٪        |
| ناشنوایان         | ۱       | ۰/۱۶٪        |
| نجات غریق         | ۴       | ۲/۱۶٪        |
| همگانی            | ۸       | ۵/۲٪         |
| هندبال            | ۳       | ۱/۹٪         |
| والیبال           | ۱۱      | ۷/۱٪         |
| تیراندازی با کمان | ۹       | ۵/۸٪         |

N=155

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، از چهار پرسش‌نامه استفاده شد. از پرسش‌نامه پنج عاملی استیفن رابینز (۱۹۹۱) مشتمل بر ۶۰ سوال برای سنجش رضایت شغلی<sup>۱</sup> و از پرسش‌نامه ۴۶ سوالی (گتزلز و گوبا<sup>۲</sup> ۱۹۵۷ - کیمبل و ایلز<sup>۳</sup> ۱۹۵۴ - دسلر<sup>۴</sup> ۱۹۷۷ و میرکمالی (۱۳۷۶) برای سنجش روحیه<sup>۵</sup> مربیان ورزشی و از پرسش‌نامه ۱۵ سوالی در

- 1 . Job Satisfaction Questionnaire
- 2 . Getslez & Guba
- 3 . Kimble & Ills
- 4 . Desler
- 5 . Moral Questionnaire

طیف لیکرت برای تعیین شیوه‌های مدیریت تعارض‌های بین فردی<sup>۱</sup> (۲۰) استفاده شد. پرسش‌نامه اخیر حاصل تلاش رحیم (۱۹۸۵) و نظریه‌پردازان برجسته رفتار سازمانی، همانند رابینز (۱۹۹۸) است. در نهایت به منظور تعیین شرح حال فردی مربیان ورزشی از پرسش‌نامه مشخصات فردی استفاده شده است.

برای تعیین پایایی هریک از پرسش‌نامه‌ها در مطالعه‌ای مقدماتی با حجم نمونه ۴۰ نفر، از آلفای کرونباخ استفاده شد. در مورد پرسش‌نامه رضایت شغلی ضریب پایایی ۰/۸۶ در مورد پرسش‌نامه روحیه ضریب پایایی ۰/۸۷ و در مورد پرسش‌نامه بررسی شیوه‌های مدیریت تعارض بین فردی، ضریب پایایی ۰/۶۷ به دست آمد که از نظر آماری ضرایب به دست آمده در سطح بالایی قرار داشته‌اند.

برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی (میانگین، درصد، فراوانی، جداولها، نمودار و ...) و آمار استنباطی ناپارامتریک (آزمون هم‌خوانی مجذور کای، جدول‌های توافقی و آزمون تاو-کندال<sup>۲</sup> برای تعیین میزان و شدت وجود ارتباط) استفاده شد. کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم افزار اس. پی. اس. اس (نسخه سیزده)<sup>۳</sup> و اکسل<sup>۴</sup> انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

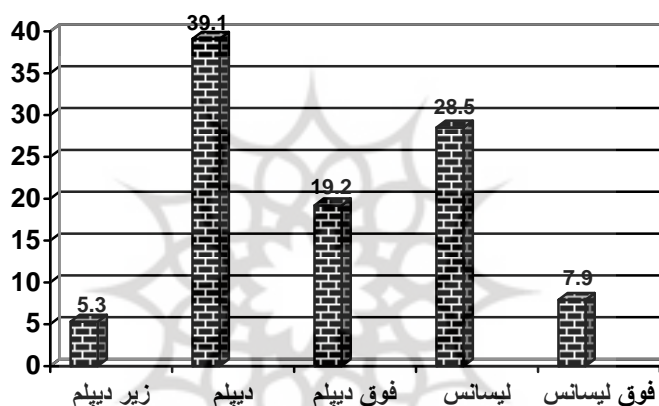
اطلاعات به دست آمده در زمینه مشخصات فردی پژوهش حاضر نشانگر این بود که ۵۱/۶٪ نمونه آماری مرد و ۴۸/۴٪ آنان زن بودند (نمودار ۱).



نمودار ۱. توزیع درصد فراوانی جمعیت مورد مطالعه بر حسب جنسیت

1 . styles of conflict management Questionnaire  
 2 . Candal-Tavb  
 3 . SPSS 13  
 4 . EXCEL

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده مشخص شد، میانگین سنی آزمودنی‌ها،  $34/5 \pm 10/08$  سال بود که حداقل ۱۸ و حداکثر ۶۵ سال داشتند. میانگین سابقه کار آنان  $8/77 \pm 7/1$  سال بود که حداقل ۶ ماه و حداکثر ۳۰ سال سابقه کار داشتند. همچنین با توجه به (نمودار ۲)، مشخص شد  $5/3\%$  از آزمودنی‌ها زیردیپلم،  $39/1\%$  دارای مدرک دیپلم،  $19/2\%$  فوق دیپلم،  $28/5\%$  لیسانس و  $7/9\%$  فوق لیسانس بودند.



نمودار ۲. توزیع درصد فراوانی جمعیت مورد مطالعه بر حسب سطح تحصیلات

چون این پژوهش در پی پاسخ به دو فرضیه اساسی بود، ابتدا به فرضیه‌های تحقیق اشاره و سپس نتایج تجزیه و تحلیل آن بیان می‌شود.

فرضیه نخست: مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه بسیار خوبی دارند، بیشتر از مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه ضعیفی دارند، از شیوه همکاری و راهبرد راه‌حل‌گرایی در برخورد با تعارض بین فردی استفاده می‌کنند.

استفاده از آزمون همخوانی مجذور کای (جدول توافقی) نشان داد اختلاف فراوانی‌ها بر حسب کاربرد شیوه همکاری و راهبرد راه‌حل‌گرایی با مراتب رضایت شغلی به لحاظ آماری معنی‌دار است؛ یعنی می‌توان گفت مربیان ورزشی که رضایت شغلی حداکثری دارند، بیشتر از مربیان ورزشی که رضایت شغلی کمتری دارند، از شیوه همکاری و راهبرد راه‌حل‌گرایی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. مقادیر ضرایب همبستگی تاوکنندال به ترتیب  $0/48$  و  $0/53$  تأییدی بر وجود رابطه میان دو متغیر تحت بررسی و همچنین نشانگر میزان هماهنگی آنها است (جدول ۲).



جدول ۲. توزیع فراوانی مربیان ورزشی برحسب کاربرد شیوه همکاری و راهبرد راه حل‌گرایی با مراتب رضایت شغلی

| متغیرها     |       | شیوه همکاری                                        | سایر شیوه‌ها | جمع         | راهبرد راه حل‌گرایی                                | سایر شیوه‌ها | جمع         |
|-------------|-------|----------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------------------------------------|--------------|-------------|
| رضایت شغلی  | بالا  | ۸۹<br>٪۷۷                                          | ۲۷<br>٪۲۳    | ۱۱۶<br>٪۱۰۰ | ۹۴<br>٪۸۱                                          | ۲۲<br>٪۱۹    | ۱۱۶<br>٪۱۰۰ |
|             | پایین | ۲۳<br>٪۵۹                                          | ۱۶<br>٪۴۱    | ۳۹<br>٪۱۰۰  | ۲۶<br>٪۶۷                                          | ۱۳<br>٪۳۳    | ۳۹<br>٪۱۰۰  |
| جمع         |       | ۱۱۲                                                | ۴۳           | ۱۵۵         | ۱۲۰                                                | ۳۵           | ۱۵۵         |
| نتیجه آزمون |       | ۹/۸۳ = $\chi^2$ دو مشاهده                          |              |             | ۱۱/۶۲ = $\chi^2$ دو مشاهده                         |              |             |
|             |       | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             |
|             |       | Kendall Tau – b = ۰/۴۸                             |              |             | Kendall Tau – b = ۰/۵۳                             |              |             |

دیگر یافته پژوهش با استفاده از آزمون همخوانی مجذور کای (جدول توافقی) نشان داد اختلاف فراوانی‌ها برحسب کاربرد راهبرد راه حل‌گرایی با مراتب کیفی روحیه، به لحاظ آماری معنی‌دار است؛ یعنی می‌توان گفت مربیان ورزشی که روحیه بسیار خوبی دارند بیشتر از مربیان ورزشی که روحیه ضعیفی دارند، از راهبرد راه حل‌گرایی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. مقدار ضریب همبستگی تاوکندال (۰/۳۱) تأییدی بر وجود رابطه میان دو متغیر تحت بررسی و همچنین نشانگر میزان هماهنگی آنها است. در مورد کاربرد شیوه همکاری، چنین رابطه‌ای مشاهده نشده است. مقدار ضریب همبستگی تاوکندال (۰/۱۸) به‌دست آمده نیز دال بر وجود رابطه بسیار ضعیف میان دو متغیر تحت بررسی است (جدول ۳).

جدول ۳. توزیع فراوانی مربیان ورزشی بر حسب کاربرد شیوه همکاری و راهبرد راه‌حل‌گرایی با مراتب کیفی روحیه

| متغیرها     |      | شیوه همکاری                                  | سایر شیوه‌ها | جمع         | راهبرد راه‌حل‌گرایی                          | سایر شیوه‌ها | جمع         |
|-------------|------|----------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------------------------------|--------------|-------------|
| روحیه       | قوی  | ۹۱<br>٪۷۲                                    | ۳۶<br>٪۲۸    | ۱۲۷<br>٪۱۰۰ | ۹۹<br>٪۷۸                                    | ۲۸<br>٪۲۲    | ۱۲۷<br>٪۱۰۰ |
|             | ضعیف | ۱۹<br>٪۶۸                                    | ۹<br>٪۳۲     | ۲۸<br>٪۱۰۰  | ۱۸<br>٪۶۵                                    | ۱۰<br>٪۳۵    | ۲۸<br>٪۱۰۰  |
| جمع         |      | ۱۱۰                                          | ۴۵           | ۱۵۵         | ۱۱۷                                          | ۳۸           | ۱۵۵         |
| نتیجه آزمون |      | خی دو مشاهده = ۳/۲۸                          |              |             | خی دو مشاهده = ۴/۸۵                          |              |             |
|             |      | خی دو جدول = ۳/۸۴<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             | خی دو جدول = ۳/۸۴<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             |
|             |      | Kendall Tau - b = ۰/۰۱۸                      |              |             | Tau Kendall - b = ۰/۳۱                       |              |             |

فرضیه دوم: مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه ضعیفی دارند، بیشتر از مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه بسیار خوبی دارند از شیوه‌های رقابتی و راهبرد عدم مقابله در برخورد با تعارض بین فردی استفاده می‌کنند.

محاسبات آزمون همخوانی مجذور کای (جدول توافقی) نشان داد که اختلاف فراوانی‌ها بر حسب کاربرد شیوه رقابتی و راهبرد عدم مقابله با مراتب رضایت شغلی به لحاظ آماری معنی‌دار است؛ یعنی می‌توان گفت مربیان ورزشی که رضایت شغلی کمتری دارند، زیادتر از مربیان ورزشی که رضایت شغلی بیشتری دارند، از شیوه رقابتی و راهبرد عدم مقابله در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. مقدار ضرایب همبستگی تاوکندال به ترتیب (۰/۲۸) و (۰/۳۹) تأییدی بر وجود رابطه میان دو متغیر تحت بررسی و همچنین نشانگر میزان هماهنگی آنها است (جدول ۴).

جدول ۴. توزیع فراوانی مربیان ورزشی برحسب کاربرد شیوه رقابتی و راهبرد عدم مقابله با مراتب کیفی رضایت شغلی

| متغیرها     | شیوه رقابتی | سایر شیوه‌ها                                       | جمع        | راهبرد عدم مقابله                                  | سایر شیوه‌ها | جمع         |
|-------------|-------------|----------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|--------------|-------------|
| رضایت شغلی  | بالا        | ۱۲<br>٪۱۰                                          | ۱۰۴<br>٪۹۰ | ۲۳<br>٪۲۰                                          | ۹۳<br>٪۸۰    | ۱۱۶<br>٪۱۰۰ |
|             | پایین       | ۹<br>٪۲۳                                           | ۳۰<br>٪۷۷  | ۱۱<br>٪۲۸                                          | ۲۸<br>٪۷۲    | ۳۹<br>٪۱۰۰  |
| جمع         |             | ۲۱                                                 | ۱۳۴        | ۳۴                                                 | ۱۲۱          | ۱۵۵         |
| نتیجه آزمون |             | ۶/۸۶ = $\chi^2$ دو مشاهده                          |            | ۴/۰۲ = $\chi^2$ دو مشاهده                          |              |             |
|             |             | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |            | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             |
|             |             | Kendall Tau - b = ۰/۳۹                             |            | Kendall Tau - b = ۰/۲۸                             |              |             |

همچنین محاسبات آزمون همخوانی مجذور کای (جدول توافقی) نشان داد اختلاف فراوانی‌ها برحسب کاربرد شیوه رقابتی با مراتب کیفی روحیه به لحاظ آماری معنی‌دار است؛ یعنی می‌توان گفت مربیان ورزشی که دارای روحیه ضعیف هستند بیشتر از مربیان ورزشی دارای روحیه قوی، از شیوه رقابتی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. مقدار ضریب همبستگی تاوکندال (۰/۳۷) تأییدی بر وجود رابطه میان دو متغیر تحت بررسی و همچنین نشانگر میزان هماهنگی آنها است. در مورد کاربرد راهبرد عدم مقابله چنین رابطه‌ای مشاهده نشده است. مقدار ضریب همبستگی تاوکندال (۰/۰۱۶) به‌دست آمده نیز دال بر وجود رابطه بسیار ضعیف میان دو متغیر تحت بررسی است (جدول ۵).

جدول ۵. توزیع فراوانی مربیان ورزشی بر حسب کاربرد شیوه رقابتی و راهبرد عدم مقابله با مراتب کیفی روحیه

| متغیرها     |      | شیوه رقابتی                                        | سایر شیوه‌ها | جمع         | راهبرد عدم مقابله                                  | سایر شیوه‌ها | جمع         |
|-------------|------|----------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------------------------------------|--------------|-------------|
| روحیه       | قوی  | ۲۵<br>٪۲۰                                          | ۱۰۲<br>٪۸۰   | ۱۲۷<br>٪۱۰۰ | ۲۱<br>٪۱۶/۵                                        | ۱۰۶<br>٪۸۳/۵ | ۱۲۷<br>٪۱۰۰ |
|             | ضعیف | ۵<br>٪۱۸                                           | ۲۳<br>٪۸۲    | ۲۸<br>٪۱۰۰  | ۱۱<br>٪۴۰                                          | ۱۷<br>٪۶۰    | ۲۸<br>٪۱۰۰  |
| جمع         |      | ۳۰                                                 | ۱۲۵          | ۱۵۵         | ۳۲                                                 | ۱۲۳          | ۱۵۵         |
| نتیجه آزمون |      | ۵/۷۶ = $\chi^2$ دو مشاهده                          |              |             | ۲/۱۸ = $\chi^2$ دو مشاهده                          |              |             |
|             |      | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             | ۳/۸۴ = $\chi^2$ دو جدول<br>( $P < ۰/۰۵$ و $df=1$ ) |              |             |
|             |      | Kendall Tau - b = ۰/۳۷                             |              |             | Kendall Tau - b = ۰/۰۱۶                            |              |             |

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اطلاعات موجود در جدول دو مشخص شد مربیان ورزشی که از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند از شیوه همکاری و راهبرد راه‌حل‌گرایی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده کرده‌اند و نیز اطلاعات موجود در جدول سه، در مورد مربیان ورزشی که از روحیه قوی برخوردارند، مبین این است که این مربیان در برخورد با تعارض از شیوه‌های راهبرد راه‌حل‌گرایی استفاده می‌کنند. همچنین اطلاعات موجود در جدول چهار، بیانگر این بود که مربیان ورزشی با رضایت شغلی کمتر، برای برخورد با تعارض‌های بین فردی از شیوه‌های رقابتی و راهبرد عدم مقابله بهره‌جسته‌اند و یافته‌های موجود در جدول پنج نشان می‌دهد مربیان ورزشی با روحیه‌های ضعیف از شیوه‌های رقابتی در مواجهه با تعارض بهره‌گرفته‌اند.

پیشینه تحقیقاتی و بررسی‌های موجود در این زمینه نشان می‌دهد این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی همچون ارنست گری (۱۹۹۳) رحیم (۱۹۹۹) هنسل و همکارانش (۲۰۰۶) باندیسون (۱۹۹۲) ایزدی یزدان‌آبادی (۱۳۷۲) و غفارزاده (۱۳۷۵) همخوانی دارد. در توجیه نظری چنین یافته‌ای می‌توان گفت رضایت شغلی و روحیه در مناسبات گروهی بسیار تعیین‌کننده است و این دو عامل را می‌توان طرز تلقی افراد و گروه‌ها از محیط کار و گرایش به تلاش مضاعف مربیان ورزشی، در راه تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف کرد.

رضایت و روحیه، نوعی گرایش فردی و گروهی محسوب و سبب می‌شوند هر یک از افراد هنگام مواجه شدن با مسأله مورد اختلاف نظر خود را تا حد امکان منطقی بیان کنند و قبل از پافشاری بر آن به اظهار نظرها و خواسته‌های طرف مقابل به درستی گوش دهند و به جای رقابت و ستیزه‌جویی و تلاش برای پیروزی خود در موقعیت تعارضی، تحقق خواسته‌های طرف مقابل را نیز مد نظر قرار دهند. رضایت داشتن و روحیه قوی سبب می‌شود افراد همواره به این نکته بیندیشند که باید در مناسبات خود با دیگران روحیه همکاری داشته باشند و با بهره‌مندی از شیوه راه‌حلی و تشریک مساعی، مسایل به‌وجود آمده را حل کنند؛ زیرا افراد در پرتو همکاری گروه از آزادی لازم برای تحقق خویشتن برخوردار می‌شوند (۲۱).

حال با نگاه رویکردی به ادارات تربیت‌بدنی می‌توان اذعان کرد فعالیت روزانه مربیان ورزشی به شدت به روابط میان اشخاص و مبادله اطلاعات وابسته است و عاملی که در محیط کار موجب کاهش انگیزه، افت کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی را موجب می‌شود، تعارض است که جزئی جدایی‌ناپذیر و همیشگی سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود؛ لذا با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، اگر سازمان‌های ورزشی بتوانند در کنار آموزش‌های حل تعارض، روش تشریک مساعی را نیز دنبال کنند، قطعاً اکثر تعارضات مستقیماً بین طرف‌های درگیر حل خواهد شد. چنانچه مربیان ورزشی نتوانند تعارض را حل و فصل کنند، می‌توانند از مربیان متخصصی استفاده کنند که در این زمینه تربیت شده‌اند. به این ترتیب سازمان ورزشی از رویکردی نظام‌مند برای حل تعارض برخوردار خواهد بود و می‌تواند به‌صورت آگاهانه با تعارض برخورد کند و تعارض را به‌صورت نیرویی مثبت و سازنده برای تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد.

#### منابع :

1. Aland Islands Peace Institute (2002). Conflict Management. Available from World Wide Web: <http://www.peace.aland.ficonflict.html>
2. Toomey, Stella ting (2002). Intercultural conflict management. Available from World Wide Web: <http://www.personal.anderson.ucla.edu>.
3. Woodman, Richard W; Hellrigel, Don (1995). Organizational behavior. New-York: West Publishing Company.
4. Slocum, John (2002). Conflict management.10. Available from World Wide Web: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>.
5. USDA organization (2002). Understanding conflict management and ADA. Available from World Wide Web: <http://www.usda.gov/cprc/understand.ht>
6. Erfurt, Johm (2002). Dealing with conflict. Available from World Wide Web : <http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.html>

۷. وتن، دیوید و کمرون، کیم، ۱۳۸۰. مدیریت تعارض، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.
۸. رابینز، استیفن و پی؛ دی. ستزو و دیویدای، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد، ۱۳۷۹، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۳۸۶-۳۹۰.
9. Robbins, S.P (2000). *Managing Today*. U.S.A, prentice Hall, International Inc. New Jersey .
10. Thomas Kenneth (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunette (ed.) *handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand McNally, P. 8899-935.
11. Rahim. Afzalur and et al (1999). An empirical study of the stages of morale development and conflict management styles. *International Journal of Conflict*.
12. Eearnest, Garee. W. and et al (1993). *Conflict management styles: Reflections on Jungian personality type preferences of the cooperative extensions, North Central Region Directors and District Directors*. Columbus: Ohio University Dept. of Agricultural Education.
13. Hensel, P.R. et al (2006). *Conflict Management of Ripairian Disputes*. Florida State University. Tallahassee, U.S.A .
14. Afzalar, R (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategy, Study in Seven Countries. *International Journal of Organizational Analysis*, pp:319-323 .
15. Bondeson, Mike. J (1992). *Conflict Management at school: An unavoidable task, Paper presented at the regional of the commonwealth council for educational administration (7th, Hong-Kong, August)*. ERIC.
- ۱۶- ایزدی‌یزدان آبادی، احمد، ۱۳۷۲، بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران از دیدگاه مدیران و معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۷- غفارزاده، مالک، ۱۳۷۵، بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
18. Sergiovani, Bulingume, coombs and Thurston (1992). *Educational Governance and administration*. Allyn and Bacon, USA. P: 62-72
۱۹. رابینز، استیفن، نظریه سازمان، طراحی و کاربردها، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، ۱۳۷۶، چاپ اول، تهران، نشر موج، انتشارات صفار.
20. Rahim. Afzalur (1985). A Measure of style of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management journal*.
۲۱. میر کمالی، سید محمد، ۱۳۷۸، رفتار و روابط در سازمان مدیریت، تهران، انتشارات رامین.