



مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض: مطالعه کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های شهر تهران

امید قهرمانی^۱، احمد فلاحي^{۲*}، ابراهيم علي دوست قهفرخي^۳

تاریخ تصویب: ۹۵/۱۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۵/۳/۱۱

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض سازمانی کارشناسان تربیت بدنی انجام شد. به این منظور، با استفاده از روش تحقیق توصیفی - همبستگی ۷۰ نفر از کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی سطح شهر تهران به صورت تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (ROCI-II) رحیم (۱۹۸۳) و پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی (۱۹۹۰) جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از کولموگراف - اسمیرنوف، t مستقل، تحلیل واریانس اندازه‌های تکراری و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ میزان مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن و همچنین نمره سبک‌های مدیریت تعارض تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک اجبار، سبک اجتناب و سبک غالب شدن با مهارت‌های ارتباطی و هر سه بعد آن شامل مهارت‌های بازخوری، شنودی و کلامی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین سبک همکاری و سبک مصالحه و سازش با مهارت‌های ارتباطی و ابعاد آن ارتباط معنی‌داری وجود نداشت.

کلید واژه‌ها: مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های مدیریت تعارض، کارشناسان تربیت بدنی

Email: Om_gahremani@yahoo.com

Email: falahi62@yahoo.com

Email: e.alidoust@ut.ac.ir

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، جهاد دانشگاهی واحد شهید بهشتی

۲. دکترای مدیریت ورزشی*

۳. دکترای مدیریت ورزشی، استادیار، دانشگاه تهران

مقدمه

تا زمانی که افراد وجود داشته باشند، تعارضات هم هستند. این یک واقعیت زندگی است (قوی اندام، ۱۳۸۶: ۱۴۴). عقاید متفاوتند و سوء تفاهمات و نیز خراب شدن ارتباطات اتفاق می‌افتد. افراد، ارزش‌ها و ترجیحات مختلفی را در نظر می‌گیرند، و اغلب ما تغییر پذیریم. تمام این موارد باعث ایجاد تعارض در زندگی و کارها می‌شوند. خود تعارض مشکل به وجود نمی‌آورد، بلکه چگونگی استنباط از آنها این مشکلات را می‌سازد (کاردیلو^۱، ۲۰۰۳: ۲). تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های چند نفر باهم متفاوت باشد و اغلب همراه با احساس‌هایی از قبیل خشم، درماندگی و دل‌سردی، تشویش، اضطراب و ترس است (قوی اندام، ۱۳۸۶: ۱۴۴). چون افراد مختلف نسبت به جهان دیدگاه‌های متفاوتی دارند، لذا تعارض بین آنها اتفاق می‌افتد در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد، متناقض یا ناسازگار است. تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه‌مند هستند؛ ضمن اینکه میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد (فیاضی، ۱۳۸۸: ۸۸) در همه جا و در هر سازمانی تعارض وجود دارد، تعارض ممکن است شخصی، بین دو نفر یا بین گروه‌های رقیب و سرانجام بین ائتلاف‌های حاکم باشد. در برخی از موارد جزئی از ساختار سازمانی، نقش افراد، نگرش‌ها و نوع کارهایی در می‌آید که به صورت قالبی یا کلیشه‌ای انجام می‌شود و گاهی هم به سبب کمیابی منابع به وجود می‌آید (هال، ۱۳۸۱: ۱۹۲).

تعارض به مانند شمشیر دولبه‌ای است که عملکرد و حاصل آن به عامل، نحوه عمل و چگونگی استفاده از آن بستگی دارد. اگر چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی و انتقام جویانه مورد استفاده قرار گیرد، مضر و غیرکارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعداد ما مورد بهره‌برداری قرار گیرد، مفید و کارکردی خواهد بود (جونز، جورج و چارلز^۲، ۲۰۰۰: ۲۰۲). در بسیاری از سازمان‌ها تعارض به صورت یک مسأله جدی وجود دارد، شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد، یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد (رایبیز، ۱۳۸۳: ۲۶۸). تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبه‌رو نشده یا نخواهد شد. نکته اساسی، نگرش ما نسبت به تعارض و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن بر اساس عوامل به وجود آورنده و پیشنهاد راه حلی منطقی و درست برای بهره‌برداری بهینه از آن است (نصراصفهانی، ۱۳۷۹: ۸۶). به همین دلیل، مهم این است که تعارض اداره شود و نه اینکه سرکوب شده و یا اجازه داده شود که تعارض تشدید شده و از کنترل خارج شود (ورثیم^۳، ۲۰۰۲: ۲). رحیم^۴ (۱۹۸۳) بر اساس مطالعات بلیک و موتان^۵ (۱۹۶۴) و همچنین توماس^۶ (۱۹۷۶) طرحی را که دربرگیرنده پنج روش اداره‌ی تعارض‌های درون پرسنلی می‌باشد، در دو بعد اساسی یعنی توجه به خود و توجه به دیگران، ارائه کرده است، این پنج روش عبارتند از: روش همکاری، روش اجباری، روش مصالحه‌ای، روش تطبیقی و روش اجتنابی (رحیم، ۱۹۸۳: ۳۷۴).

در روش تطبیقی فرد به بهای صرف نظر کردن از نظرات خود، سعی می‌کند دیگران را راضی نماید. در روش اجباری فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف مقابل، از قدرت خود سود می‌برد. در روش اجتنابی، تلاش می‌شود تا ضمن پرهیز از توجه زیاد به نظرات خود و دیگران، از بروز اختلاف جلوگیری شود. در روش همکاری، افراد با رویارویی با تعارضات، و برخورد آگاهانه و آزاد با آن، در صدد یک پارچه نمودن نظرات هستند. در روش مصالحه نیز هر دو طرف تعارض، با از دست دادن چیزهایی در

1. Cardilo, D.
2. Jones, G.R., George, J.H., and Charles, W.
3. Wertheim, E
4. Rahim, M. A.
5. Blake, R.R. & Mouton, J.S.
6. Thomas, K.W.

یک حالت میانه توافق می‌کنند (کوزان^۱، ۱۹۸۹: ۷۹۰). نکته مهم در اینجا این است که هیچ یک از این سبک‌ها مردود نیست و برای موقعیت‌های مختلف می‌توان از هر یک از این سبک‌ها استفاده کرد (کرمی، ۱۳۸۳: ۸۹).

تحقیقات انجام شده در مورد تعارض در سطح ورزش و سازمان‌های ورزشی محدود است. با این حال، نتایج پژوهشی که در آمریکا بر روی گروهی از مدیران انجام شده است حاکی از آن است که به صورت کلی، مدیران آمریکایی در تعارض‌ها بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب از روش‌های مصالحه‌ای و تطبیقی استفاده می‌کنند، همچنین در تعارض با بالا دست خود از روش تطبیقی و در تعارض با زیر دست خود از روش همکاری استفاده می‌کنند (رحیم، ۱۹۸۳: ۳۷۴). همچنین، بر اساس این پنج روش در ترکیه نشان داده شد که مدیران در تعارض‌ها، بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب از روش اجباری و مصالحه‌ای استفاده می‌کنند (کوزان، ۱۹۸۹). در پژوهش دیگری نیز نشان داده شد که مدیران ترکیه‌ای بیشتر از سبک‌های اجتناب، سازش و مصالحه در حل تعارض استفاده کرده و کمتر از سبک همکاری و رقابتی استفاده می‌کنند (کوج^۲، ۲۰۱۰). در تحقیقی سبک‌های حل تعارض دانشجویان پرستاری دانشگاه سلامت عمومی^۳ در شرق ترکیه مورد مطالعه قرار گرفت و نشان داده شد که آنها بیشتر از سبک همکاری و اجباری و از سبک غالب کمتر از همه سبک‌ها استفاده می‌کنند (کانتک و گذر^۴، ۲۰۱۰). در پژوهش دیگری بر روی دانشجویان پرستاران، رادیولوژی و مراقبت تنفسی دانشگاه ایالتی میدوسترن آمریکا^۵ نشان داده شد که زنان و مردان پرستار از لحاظ انتخاب سبک مدیریت تعارض تفاوت معناداری ندارند و سبک ترجیحی آنها سازش و اجتناب بوده است، تنها درصد کمی از پاسخ‌دهندگان سبک همکاری را مورد استفاده قرار داده‌اند (اسپورتسمن و هامیلتون^۶، ۲۰۰۷). سبک‌های مدیریت تعارض در سازمان‌های سنتی کیپ‌تاوان آفریقای جنوبی نیز مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج نشان داد که مدیران میانی بیشتر از سبک‌های قاطعانه (مصالحه و رقابت) با توجه کم به همکاری، و مدیران ارشد سبک اجتناب که هم غیرقاطعانه و غیر همکاری است را مورد استفاده قرار می‌دهند (اسلابرت^۷، ۲۰۰۴). در ارتباط با معلمان مقطع راهنمایی شرق آمریکا نیز نشان داده شده است که معلم‌ها بیشتر به ترتیب از سبک رقابتی، پرهیز و سازش برای حل تعارض استفاده می‌کنند (ماهون^۸، ۲۰۰۹). در ایران نیز نشان داده شده است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و راهبردهای کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی وجود دارد (فهیم، امیرتاش و هادوی، ۱۳۸۵). در مطالعه دیگری مدل اسلامی حل تعارض در سازمان مورد بررسی قرار گرفته شد و نشان دادند که بین سبک‌های اسلامی مدیریت تعارض با حل تعارض در سازمان ارتباط وجود دارد و بنابراین می‌توان مدل SALAM (بیان کردن^۹، توافق^{۱۰}، گوش کردن و یاد گرفتن^{۱۱}، نصیحت کردن^{۱۲} و به به حداقل رساندن^{۱۳}) را برای مدیریت تعارض مورد استفاده قرار داد (راندری و فراموی^{۱۴}، ۲۰۱۱).

لی، کروپ و جی^{۱۵} (۲۰۱۱) عوامل متعددی را مورد مطالعه قرار دادند و سطح سازمانی را مهم‌ترین عامل در انتخاب سبک حل تعارض می‌دانند. در پژوهشی نشان داده شد که دسترسی به منابع، آگاهی از شرایط و وضعیت محیطی و مهارت‌های مدیریت محیطی می‌تواند بر توانایی و شیوه‌های حل تعارض تأثیرگذار باشد (ویلیمسون و لندزات^{۱۶}، ۲۰۱۴: ۴۳۱ و آستریا و

1. Kozan, M. K.
2. Koj, A.
3. Public University Health School
4. Kantek, F., and Gezer, N.
5. Midwestern State University
6. Sportsman, S., and Hamilton, P.
7. Slabbert, A. D.
8. Mahon, J.
9. Say
10. Advice
11. Listening and Learning
12. Agreement
13. Minimizing
14. Randeree, K., and El Faramawy, A.T.
15. Li, C., Cropp, F., and Jin. Y.
16. Williamson, P.K. and Landzaat, L.

همکاران^۱، ۲۰۱۴: ۵۵۸). افرادی که از عملکرد اجتماعی بالایی برخوردارند از مقابله مستقیم خودداری نموده و بیشتر از سبک‌های غیر همکاری حل تعارض شامل سبک اجتناب و سبک رقابتی استفاده می‌کنند در حالی که نیم‌رخ شخصیتی بالای افراد با سبک‌های سازنده حل تعارض در ارتباط هستند (کیم و یانگ^۲، ۲۰۱۱: ۶۳). افرادی که رضایت شغلی و روحیه بالایی دارند نسبت به کسانی که رضایت شغلی و روحیه پائینی دارند بیشتر به کاربرد شیوه‌های اثربخش حل تعارض (همکاری، تشریک مساعی و راه‌حل‌گرایی) گرایش نشان می‌دهند (سلیمانی، ۱۳۸۴: ۹۹-۱۰۰). از طرفی، اعتقاد بر این است که مدیریت تعارضات وابسته به نقشی است که افراد در سازمان‌ها دارند، رویکرد افراد در مدیریت عالی سازمان‌ها به حل تعارضات مبتنی بر رویکردهای رویارویی و سازش، به جای عدم مقابله و کنترل است که به درجه‌ای از حمایت‌های ارتباطی وابسته است. مدیران اجرایی، کارکنان و کارکنان غیر فنی استراتژی‌های متفاوتی نسبت به مدیریت عالی سازمان دارند (نوردین و همکاران^۳، ۲۰۱۴: ۱۰۵۴). توسعه مهارت‌های ارتباطی در حل تعارض‌های سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. ارتباط جزء جدایی‌ناپذیر عملکردهای مدیریتی به‌شمار می‌رود و مدیران برای موفقیت در انجام وظایف خود باید از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند (فانی و عرب‌کلمری، ۱۳۸۴: ۳۶). برخی از اندیشمندان مدیریت بر این باورند که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است. ارتباطات و نقش آن در تعارض به‌صورتی بالقوه هم‌توانایی ایجاد تحرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم‌قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدف‌های سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیت‌های آن است (کیم و یانگ^۴، ۲۰۱۱: ۶۶). همان‌گونه که مشاهده می‌شود در منابع علمی موجود بر اهمیت فرایند ارتباط در مدیریت حل تعارض اشاره شده است، با این وجود به ندرت رابطه بین سبک‌های حل تعارض و مهارت‌های ارتباطی مورد بررسی قرار گرفته است. لذا، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها از چه سبک‌هایی برای حل تعارض بین فردی استفاده می‌کنند؟ مهارت‌های ارتباطی آنها در چه سطحی است؟ و چه ارتباطی بین مهارت‌های ارتباطی آنها با سبک‌های مدیریت تعارض وجود دارد؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شد. جامعه تحقیق شامل کلیه کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های شهر تهران می‌باشد که محقق با مراجعه حضوری در ادارت تربیت‌بدنی دانشگاه‌های مورد بررسی بر اساس آمار ادارات کارگزینی تعداد نفرات جامعه آماری پژوهش حاضر ۸۵ نفر برآورد شد. به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه‌گیری به صورت سرشماری (کل شمار) انجام گرفت. در نهایت نیز پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، داده‌های مربوط به ۷۰ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (ROCI-II) رحیم (۱۹۸۳) که پنج روش مدیریت تعارض شامل روش همکاری، روش اجباری، روش مصالحه‌ای، روش تطبیقی و روش اجتنابی را می‌سنجد، و دارای ۲۹ سؤال است و همچنین پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی ای^۴ (۱۹۹۰) که سه شاخص مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی را می‌سنجد و دارای ۱۸ سؤال است، استفاده شد. این پرسشنامه‌ها استاندارد بوده، بومی‌سازی شده و روایی و پایایی آنها نیز مورد تأیید است (سلیمانی، ۱۳۸۴). پایایی پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض رحیم (۱۹۸۳) در پژوهش سلیمانی (۱۳۸۴) با استفاده از آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۳ عنوان شده است. پایایی پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی ای (۱۹۹۰) نیز در پژوهش مرتضوی و مهربان (۱۳۸۳) در آزمون آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۸ و در آزمون مجدد ۰/۸۳ عنوان شده است. در این پژوهش نیز روایی

1. Asteriaa, D., Suyantib, D., Utaric, D., and Wisnu, D.

2. Kim, Y., and Yong, J.

3. Nordin, S.M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., WanAhmad, H.H.W.F. and Abdullah, A.

4. Barton.J.A

پرسشنامه‌ها به تأیید ۷ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت رفتار سازمانی رسید. پایایی پرسشنامه نیز پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به ۲۸ نفر از نمونه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. آلفای کرونباخ به دست آمده برای کلیه ابعاد و همچنین هر دو پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ بوده و در سطح مطلوبی قرار داشت (جدول ۱).

جدول ۱: آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه‌های سبک‌های مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی

شاخص	آلفای کرونباخ	شاخص	آلفای کرونباخ
اجبار	۰/۸۵	مهارت‌های بازخوردی	۰/۸۴
همکاری	۰/۸۲	مهارت‌های شنودی	۰/۸۸
مصالحه	۰/۹۱	مهارت‌های کلامی	۰/۷۸
اجتناب	۰/۷۸		
غالب شدن	۰/۸۱		
کل پرسشنامه	۰/۹۲	کل پرسشنامه	۰/۸۵

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون‌های کولموگراف-اسمیرنوف، t مستقل، تحلیل واریانس اندازه‌های تکراری و ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

تعداد ۷۰ نفر از کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها با میانگین سنی ۳۸ سال مورد بررسی قرار گرفتند. ۵۸/۶ درصد مرد و ۴۱/۴ درصد از آنها زن بودند. همان‌گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد، سبک همکاری بیشترین میانگین 4.028 ± 0.4 و سبک غالب شدن 2.97 ± 0.85 نیز کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. کارشناسان ورزشی از لحاظ مهارت‌های مدیریتی در سطح متوسطی قرار دارند. همچنین نتایج آزمون کولموگراف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع داده‌های مربوط به مهارت‌های ارتباطی و خرده مقیاس‌های آن و همچنین سبک‌های مدیریت تعارض نرمال است ($p > 0.05$).

جدول ۲: میانگین و انحراف استاندارد سبک‌های مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد
اجبار	۳/۶۲	۰/۴۴
همکاری	۴/۰۴	۰/۲۸
مصالحه	۳/۸۵	۰/۴۸
اجتناب	۳/۶۷	۰/۴۰
غالب شدن	۲/۹۷	۰/۸۵
مهارت‌های بازخوردی	۳/۴۲	۰/۳۶
مهارت‌های شنودی	۳/۲۰	۰/۵۴
مهارت‌های کلامی	۳/۴۴	۰/۴۵

برای مقایسه میانگین سبک‌های مختلف رهبری و همچنین مقایسه آن بین دو گروه زنان و مردان از آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر استفاده شد. نتایج آزمون کرویت موخلی^۱ معنی‌دار بود ($p < 0.05$)، بنابراین نتایج با تصحیح گرین هوس - گیسر^۲ گزارش شد. نتایج نشان می‌دهد که بین میانگین سبک‌های مختلف حل تعارض تفاوت وجود دارد ($F=49.1$, $p=0.001$) بنابراین سبک‌هایی که از میانگین بیشتری برخوردارند، در اولویت قرار می‌گیرند. اما تأثیر تعاملی جنسیت بر میزان سبک‌های

1. Mauchly's Test of Sphericity
2. Greenhouse-Geisser

حل تعارض معنی‌دار نمی‌باشد ($F=1/54, p=0/629$). به این معنی که بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ نمره سبک‌های حل تعارض تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد (جدول ۳).

جدول ۳: نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر

سطح معنی‌داری	F	درجات آزادی	مجذور میانگین	شاخص
۰/۰۰۱	۴۹/۱	۲/۳۴	۲۰/۰۲	سبک‌های حل تعارض
۰/۶۲۹	۱/۵۴	۲/۳۴	۰/۶۴۹	جنسیت و سبک‌های حل تعارض

آزمون t مستقل نیز نشان داد که بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ میزان مهارت‌های ارتباطی و خرده‌مقیاس‌های آن (مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد ($p>0/05$).

جدول ۴: نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه کارشناسان زن و مرد از لحاظ شاخص‌های مورد مطالعه

سطح معنی‌داری	درجات آزادی	T	آزمون لون		شاخص
			سطح معنی‌داری	F	
۰/۷۲۸	۶۸	۰/۳۵	۰/۳۹۷	۰/۷۲۷	مهارت‌های بازخوردی
۰/۲۸۸	۶۸	-۱/۰۷	۰/۲۴۳	۱/۳۸۶	مهارت‌های شنودی
۰/۴۷۳	۶۸	۰/۷۲	۰/۴۹۴	۰/۴۷۳	مهارت‌های کلامی
۰/۸۸۸	۶۸	-۰/۱۴	۰/۸۱۸	۰/۰۵۳	نمره کلی مهارت‌های ارتباطی

برای بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض با مهارت‌های ارتباطی و خرده‌مقیاس‌های آن از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۵). نتایج این آزمون نشان داد که بین سبک اجبار و مهارت‌های ارتباطی ($p=0/001, r=0/624$) و هر سه خرده‌مقیاس آن شامل مهارت‌های بازخوردی ($p=0/007, r=0/319$)، مهارت‌های شنودی ($p=0/001, r=0/636$) و مهارت‌های کلامی ($p=0/005, r=0/329$) ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین، بین سبک اجتناب کردن و سبک غالب شدن یا مسلط بودن با مهارت‌های ارتباطی و خرده‌مقیاس‌های آن نیز ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($p<0/05$). اما ارتباط بین سبک همکاری و سبک مصالحه و سازش با مهارت‌های ارتباطی و هیچ‌یک از خرده‌مقیاس‌های آن معنی‌دار نمی‌باشد ($p>0/05$).

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی

نمره کل مهارت‌های ارتباطی	مهارت کلامی	مهارت شنودی	مهارت بازخوردی	ضریب همبستگی	اجبار
۰/۶۲۴	۰/۳۲۹	۰/۶۳۶	۰/۳۱۹	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۷	میزان P	
۰/۱۵۹	۰/۱۷۹	۰/۰۶۶	۰/۱۰۹	ضریب همبستگی	همکاری یا ادغام
۰/۱۸۸	۰/۱۳۹	۰/۵۸۵	۰/۳۶۷	میزان P	
۰/۲۱۹	۰/۱۱۸	۰/۱۵۰	۰/۲۲۷	ضریب همبستگی	مصالحه یا سازش
۰/۰۶۹	۰/۳۳۱	۰/۲۱۶	۰/۰۵۹	میزان P	
۰/۴۳۳	۰/۲۶۳	۰/۲۶۸	۰/۴۵۵	ضریب همبستگی	اجتناب کردن
۰/۰۰۱	۰/۰۲۸	۰/۰۲۵	۰/۰۰۱	میزان P	
۰/۳۹۵	۰/۲۸۰	۰/۲۸۴	۰/۲۹۵	ضریب همبستگی	غالب شدن یا مسلط بودن
۰/۰۰۱	۰/۰۱۹	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳	میزان P	

بحث و نتیجه‌گیری

ارتباط مؤثر یعنی اینکه فرد بداند که چه کند و چگونه با افراد روابطی حسنه برقرار کند تا سازمانی سالم با حداکثر کارایی به‌وجود آید (لی، کروپ و جین، ۲۰۱۱). این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض سازمانی کارشناسان تربیت بدنی انجام شد. نتایج نشان داد که کارشناسان تربیت بدنی از سبک‌های همکاری و مصالحه بیشتر از سایر سبک‌ها استفاده نموده و سبک غالب شدن یا مسلط بودن کم‌تر از همه سبک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. رحیم (۱۹۸۳) اشاره می‌کند که مدیران آمریکایی در تعارض‌ها بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب از روش‌های مصالحه‌ای و تطبیقی استفاده می‌کنند (رحیم، ۱۹۸۳). کوزان (۱۹۸۹) نیز نشان داد در یک دید کلی مدیران ترکیه‌ای در تعارض‌ها، بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب از روش اجباری و مصالحه‌ای استفاده می‌کنند (کوزان، ۱۹۸۹). کوچ نیز اشاره می‌کند که مدیران ترکیه‌ای بیشتر از سبک‌های اجتناب، سازش و مصالحه در حل تعارض استفاده کرده و کم‌تر از سبک همکاری و رقابتی استفاده می‌کنند (کوچ، ۲۰۱۰). نتایج تحقیق یکانکت و گزر (۲۰۰۹) نیز تا حدودی موافق با نتایج این تحقیق است. آنها نشان دادند که دانشجویان پرستاری بیشتر از سبک مصالحه و اجباری و کم‌تر از همه سبک‌ها از سبک غالب شدن استفاده می‌کنند (کانکت و گزر، ۲۰۱۰). اسلابرت (۲۰۰۴) نیز سبک‌های مدیریت تعارض در سازمان‌های سنتی را مورد بررسی قرار داد. او نشان داد که مدیران میانی بیشتر از سبک‌های قاطعانه (مصالحه و رقابت) با توجه کم به همکاری و مدیران ارشد سبک اجتناب را که هم غیرقاطعانه و غیر همکاری است، مورد استفاده قرار می‌دهند. نتایج تحقیق ماهون (۲۰۰۹) نیز همسو با این تحقیق می‌باشد. او نشان داد که معلم‌ها بیشتر به‌ترتیب از سبک رقابتی، اجتناب و مصالحه برای حل تعارض استفاده می‌کنند. هر چند که هیچ‌یک از این سبک‌ها مردود نیست و برای موقعیت‌های مختلف می‌توان از هر یک از این سبک‌ها استفاده کرد (ماهون، ۲۰۰۹). بازنگری نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که افراد در انواع موقعیت‌ها ممکن است با توجه به شرایط از سبک‌های مختلف مدیریت تعارض استفاده کنند. اما برخی سبک‌های حل تعارض مانند مصالحه و همکاری به‌عنوان سبک‌های سازنده در نظر گرفته می‌شود (کیم و یانگ، ۲۰۱۱) در روش همکاری، افراد با رویارویی با تعارضات و برخورد آگاهانه و آزاد با آن، در صدد یک پارچه نمودن نظرات هستند. در روش مصالحه نیز هر دو طرف تعارض، با از دست دادن چیزهایی در یک حالت میانه توافق می‌کنند. استفاده بیشتر از سبک‌های همکاری و مصالحه در این پژوهش می‌تواند ناشی از ماهیت شغلی و ویژگی‌های شخصیتی افراد باشد.

بین کارشناسان زن و مرد از لحاظ میانگین سبک‌های حل تعارض تفاوت وجود ندارد. این نتایج مشابه با نتایج اسپورتسمن و هامیلتون (۲۰۰۷) و لی، کروپ و جی (۲۰۱۱) است. تحقیقی که نشان‌دهنده وجود تفاوت جنسیت از لحاظ سبک حل تعارض باشد یافت نشد. این نتایج احتمالاً بیانگر این موضوع است که استفاده از یک سبک مشخص حل تعارض بیشتر از آنکه به جنسیت افراد وابسته باشد، به شرایط و موقعیتی که تعارض در آن رخ داده است، بستگی دارد و جنسیت افراد عامل تأثیرگذاری بر استفاده از سبک مشخصی از مدیریت تعارض نمی‌باشد.

همچنین، نتایج نشان داد که بین سبک اجبار، سبک اجتناب کردن و سبک غالب شدن یا مسلط بودن با مهارت‌های ارتباطی و هر سه خرده مقیاس آن (مهارت‌های بازخوری، مهارت‌های شنودی و مهارت‌های کلامی) ارتباط مثبتی وجود دارد. به این معنی که افزایش یا کاهش در هر یک از خرده مقیاس‌های مهارت‌های ارتباطی با تغییرات همسو در میانگین این سبک‌های مدیریت تعارض همراه بوده است. بنابراین کسانی که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند، احتمالاً از سبک اجبار، سبک اجتناب کردن و سبک غالب شدن برای حل تعارض استفاده بیشتری می‌کنند. این نتایج برخلاف نتایج فهیم و همکاران (۱۳۸۵) است که نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و راهبردهای کنترل و عدم مقابله در حل تعارضات رابطه منفی وجود دارد. همان‌گونه که توضیح داده شد، در روش اجباری فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف مقابل، از قدرت خود سود می‌برد و در روش اجتنابی نیز تلاش می‌شود تا ضمن پرهیز از توجه زیاد به نظرات خود و دیگران، از بروز اختلاف جلوگیری شود. احتمالاً تغییرات در مهارت‌های ارتباطی موجب می‌شود که توانایی فرد برای اعمال قدرت خود تغییر کرده و در نتیجه آن امکان استفاده

از سبک اجبار در مدیریت تعارض نیز تغییر کند. برای اعمال سبک اجتنابی نیز نیاز است که توانایی درک نظرات، عواطف، نگرش‌ها و افکار طرف مقابل برای رفع تعارضات وجود داشته باشد و درک و دریافت این مسائل نیازمند برخورداری از مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. این موضوع احتمالاً توضیحی برای وجود ارتباط بین مهارت‌ها ارتباطی و سبک اجتناب باشد به طوری که تغییر در مهارت‌های ارتباطی با تغییرات همسو در سبک مدیریت تعارض اجتنابی همراه بوده است.

به طور کلی، نتایج تحقیق نشان داد که بین خرده مقیاس‌های مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های سودمند حل تعارض ارتباط وجود دارد، با توجه به نقش تعارضات سازمانی در عملکرد افراد و سازمان و همچنین آموزش‌پذیر بودن مهارت‌های ارتباطی پیشنهاد می‌شود که اقداماتی جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران سازمان از طریق توسعه هر سه خرده مقیاس آن انجام شود.

منابع

- رابینز، استیفن (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ پنجم.
- سلیمانی، نادر (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین رضایت شغلی و روحیه کارکنان مدارس با کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض. پژوهش‌های تربیتی، دانشگاه آزاد واحد بجنورد، شماره دوم، صص: ۸۳-۱۰۱.
- فانی، علی اصغر. عرب کلمری، محبوبه (۱۳۸۴). تأثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی. تدبیر، شماره ۱۶۳، صص: ۳۳-۳۸.
- فهیم، حسن؛ امیرتاش، علی محمد؛ هادوی، فریده (۱۳۸۵). رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور. اولین کنگره بین‌المللی رویکردهای نوین تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلام واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۵، صص: ۸۵-۹۸.
- قوی‌اندام، خلیل (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ مشهد. پژوهش‌های تربیتی، شماره سیزدهم، صص: ۱۴۲-۱۶۰.
- کرمی، مرتضی؛ گودرزی، احمد (۱۳۸۳). مدیریت تعارض. نشریه مدیر ساز، شماره ۳ و ۴، صص: ۷۶-۸۷.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار گروهی*، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، چاپ اول، اصفهان.
- مرتضوی و مهربان، حمید (۱۳۸۳). بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران. پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، ۱۶، ۱۲۳-۱۴۵.
- هال، ریچارد اچ (۱۳۸۱). *سازمان، ساختار، فرآیندها و ره‌آوردها*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Asteriaa, D., Suyantib, D., Utaric, D., and Wisnu, D. (2014). Model of Environmental Communication with Gender Perspective in Resolving Environmental Conflict in Urban Area (Study on the Role of Women's Activist in Sustainable Environmental Conflict Management). *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 20, PP: 553 – 562.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing
- Cardilo, D. (2003). Seven strategies for managing conflict. [Http://www.nursingspectrum.com](http://www.nursingspectrum.com). (www.cardillo.com)
- Jones, G.R., George, J.H., and Charles, W. (2000). *Contemporary management*. Boston: MCGraw-Hill.
- Kantek, F., and Gezer, N. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today*, Vol. 29, pp. 100–107.
- Kim, Y., and Yong, J. (2011). The influence of Chemyon on facework and conflict styles: Searching for the Korean face and its impact. *Public Relations Review*, Vol. 37, pp. 60–67.

- Koj, A. (2010). Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 34, pp. 88-96.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural Influence on Style of handling interpersonal conflicts; comparison among Turkish, Jordanian and USA. *Managers Human Relations*, Vol. 42, pp. 787-799.
- Li, C., Cropp, F., and Jin. Y. (2011). Identifying key influencers of Chinese PR practitioners' strategic conflict management practice: A survey on contingent variables in Chinese context. *Public Relations Review*, Vol. 36, pp. 249-255.
- Mahon, J. (2009). Conflict style and cultural understanding among teachers in the western United States: Exploring relationships. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, pp. 46-56.
- Nordin, S.M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., WanAhmad, H.H.W.F. and Abdullah, A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, Pages 1046-1058.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368-376.
- Randeree, K., and El Faramawy, A.T. (2011). Islamic perspectives on conflict management within project managed environments. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, pp. 26-32.
- Slabbert, A. D. (2004). Conflict management styles in traditional organizations. *The Social Science Journal*, Vol. 41, pp. 83-92.
- Sportsman, S., and Hamilton, P. (2007). Conflict management styles in the health professions. *Journal of Professional Nursing*, Vol. 23, No 3, pp. 157-166.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and Conflict Management. En Dunnette, M.D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Wertheim, E. (2002). Negotiations and resolving conflicts: An overview. College of Business Administration, Northeastern University, [available at: <http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/interper/negot3.htm>].
- Williamson, P.K. and Landzaat, L. (2014). Journal of Pain and Symptom Management Digging Deep in the Dirt of Communication: Teaching Skill, Conflict Management, and Negotiation Stance in Bedside, Intra professional, and Personal Interactions (FR410). Volume 47, Issue 2, Pp. 422-436.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

قهرمانی، امید؛ فلاحی، احمد و علی دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۵). «مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض: مطالعه کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های شهر تهران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶ (۱۲)، ۳۳-۴۱.