# ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ایران

سیدمهدی رسولی*، وحید ساعت‌چیان**، سیدامیراحمد مظفری***، امیر قنبرپور نصرتی****

* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

*** دانشیار دانشگاه خوارزمی

**** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۲/۲۵

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. روش پژوهش از نوع مطالعات همبستگی بود که به‌شکل میدانی انجام شد. جامعه شامل تمام رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور (رؤسا و نایب‌رئیسان) بود که با توجه به تعداد ۵۲ فدراسیون، کل جامعه (۱۵۰ نفر) به‌منزله نمونه انتخاب شدند و تحت بررسی قرار گرفتند. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد ارزیابی عملکرد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۵) و سبک‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (1991) انجام گرفت و روایی و پایایی آن به تأیید رسید. یافته‌های تحقیق نشان داد رؤسا و نایب‌رئیسان فدراسیون‌های ورزشی کشور به ترتیب سبک تشریک مساعی، مصالحه، احتراز و تسلط را ترجیح می‌دهند و درباره عملکرد سازمانی نیز عامل توانایی، وضوح نقش، اعتبار، محیط، ارزیابی، حمایت سازمانی و انگیزش به ترتیب اهمیت قرار گرفتند. بین سبک تشریک مساعی و عملکرد رابطه مثبت و معنادار، بین سبک تسلط و مدار با عملکرد رابطه منفی و معنادار و بین احتراز و مصالحه با عملکرد سازمانی رابطه‌ای در سطح $P<۰/۰۵$ یافت نشد. با عنایت به یافته‌های مطالعه حاضر، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور برای مقابله با تعارض‌های سازمانی از سبک‌های مطلوبی بهره می‌برند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، تعارض، تضاد، عملکرد، فدراسیون‌های ورزشی.

[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

## مقدمه

سازمان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای تاریخ زندگی اجتماعی بشر است و انسان، اصلی‌ترین مؤلفه در پیکره سازمان قلمداد می‌شود. در این پیکره ازیک‌سو وجود انسان‌هایی با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها و عقاید متفاوت و از سوی دیگر ساختارهای مبتنی بر سلسله‌مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی، نظام‌های ارتباطی نارسا، کمبود منابع و... سازمان را از تعادل خارج و دچار تعارض[1] می‌کند. تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسانی و مقتضای زندگی اجتماعی است (۱). سازمان‌ها با ماهیتی که دارند بستر پرورش و رشد تعارض‌ها هستند (۱). ریچارد هیوز (۱۹۹۹) معتقد است، تعارض وقتی به وجود می‌آید که دو نیروی متعارض درباره موضوعی منافع متقابل یا مشترک داشته باشند (۲). مدیران معمولاً در قبال تعارض نگرش منفی دارند و از آن می‌هراسند (۳). علت اصلی ترس مدیران از تعارض، بی‌اطلاعی آنان از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است (۴). ایوان (۱۹۹۲) بیان می‌کند که نباید تعارض را یک‌جانبه نفی کرد و آن را مضر دانست. مفیدبودن یا مضربودن تعارض به افراد، سازمان، موقعیت، محیط و سبک رهبری منوط است (۳). ستین (۲۰۰۴)، بیان کرد اگر بتوان تعارض را شناخت و هدایت کرد می‌توان آن را همچون یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی به‌کار گرفت (۴). بلیک و موتون (۱۹۸۹) بیان کردند که مدیران برای مدیریت تعارض‌های سازمانی از سبک‌های تسلط، مدارا، احتراز، مصالحه، و تشریک مساعی استفاده می‌کنند که اثربخشی هریک را محیط تعیین می‌کند (۵).

به دلیل ماهیتی که ورزش دارد و ارتباط نزدیک آن با مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی موجود در جامعه فضای ورزش و به‌خصوص سازمان‌های ورزشی بستر تعارض‌ها بالقوه‌اند. در این بین فدراسیون‌های ورزشی که به منظور اداره امور هریک از رشته‌های ورزشی تشکیل شده‌اند و بالاترین مرجع ذی‌صلاح در آن رشته ورزشی قلمداد می‌شوند، از گزند تعارض‌ها به دور نیستند (۶). اگر مدیران تضادهای موجود در فدراسیون‌های ورزشی را به شیوه مناسب مدیریت کنند، می‌توانند به نتایج بهتری دست یابند و چنانچه این تضادها با شیوه مناسب مدیریت نشوند نتایج ناگواری برای سازمان در بر خواهند داشت.

تفاوت‌های فرهنگی و نوع سازمان تأثیر به‌سزایی در انتخاب راه‌حل مدیریت تعارض دارد. زنگزانگ (۲۰۰۷) بیان کرد که مدیران چینی بیشتر از روش اجتناب استفاده می‌کنند و کانادایی‌ها ترجیح می‌دهند روش مصالحه را به‌کار ببرند (۷). اونیشی (۲۰۰۶) با بررسی روش‌های مدیریت تعارض در کشورهای ژاپن، هنگ‌کنگ، تایلند و ویتنام دریافت که بیشترین سبک مورد استفاده در این بخش از آسیا به طور کلی تشریک مساعی است (۸). اصانلو (۱۳۸۳) در اداره تربیت‌بدنی وزارت علوم، طاهری (۱۳۸۵) در مدیران تربیت بدنی اداره‌های آموزش و پرورش و مدیران

1 -Conflict



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

سازمان تربیت‌بدنی استان مازندران در سبک غالب مورد استفاده مدیران به نتایج یکسانی دست یافتند و بیان کردند که این مدیران استفاده از سبک تشریک مساعی را ترجیح می‌دهند و آخرین سبک‌های مورد استفاده آنها اجتناب و تسلط است (۹، ۱۰). افسری (۱۳۸۵) مصالحه را کانون توجه مدیران ورزش شهرداری یافت (۱۱). عامری (۱۳۸۷) مدارا و مصالحه را اولین و تشریک مساعی را آخرین راهبرد برای مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی آذربایجان غربی دانست (۱۲).

درکنار تأثیراتی که عوامل مختلف بر تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض به‌جا می‌گذارند، تحقیقات بسیاری نشان داده است که خود تعارض‌های سازمانی و نیز روش‌های حل این تعارض‌های نیز بر عوامل متعددی در بدنه سازمان تأثیرگذارند که از مهم‌ترین آنها عملکرد نیروی انسانی و به‌خصوص عملکرد مدیر سازمان است. عملکرد مدیریت و شیوه‌ای که مدیران می‌توانند کار یا وظیفه خود را انجام دهند موضوع بسیاری از بحث‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها و ابهام‌هایی است که در بسیاری از کشورها وجود دارد (۱۳).

شناسایی و ارتقای عملکرد مدیران هر مؤسسه ازجمله ابزارها و بسترهایی است که با اجرای صحیح آن نه‌تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی جامعه، سازمان و کارکنان نیز تأمین می‌شود. تحقیقات مختلفی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی مدیریت را بررسی کرده‌اند و نتایج تحقیقات مهمانفر (۱۳۸۵) و هات (۲۰۰۶ ) مبین این مطلب است که آنها از بین هفت عامل عملکردی مدل اچیو عوامل، توانایی، شناخت، اعتبار و انگیزش را چهار عامل اصلی عملکرد مدیر دانسته و عوامل دیگر را در درجات بعدی قرار داده‌اند (۱۴،۱۵). همان‌طور که عنوان شد، یکی از مهم‌ترین عواملی که همانند بسیاری از رفتارها و پدیده‌ها، می‌تواند آثار مثبت و منفی بر عملکرد مدیریت، افراد و سازمان‌ها داشته باشد تعارض است که پدیده اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است و ماهیت ورزش و در پی آن سازمان‌های ورزشی بستر مناسبی جهت بروز تعارض‌هاست. بنابراین شیوه برخورد مدیران و هدایت و اداره مطلوب این تعارض‌ها می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد سازمانی خود، کارکنان و نیز رشد و پیشرفت سازمان را فراهم آورد. در این زمینه تا حدود زیادی تحقیقات به نتایج یکسانی رسیده‌اند؛ به‌طوری‌که تیوسولد (۲۰۰۳) و افسری (۱۳۸۵) بیان کردند که سبک تشریک مساعی (همکاری) رابطه مثبتی با عملکرد دارد (۱۶،۱۱). در همین موضوع، گلدمن (۲۰۰۲) سبک مصالحه را سبک مؤثرتر پیشنهاد می‌کند (۱۶). محرمی (۱۳۸۲) بعد از سبک تشریک مساعی این سبک را در عملکرد مؤثر می‌داند (۱۷). درحالی‌که شکری (۱۳۷۷) رابطه‌ای بین سبک مصالحه و عملکرد مدیر پیدا نکرد. با این حال نتایج تحقیق او و نیز تحقیقات کونتینز (۲۰۰۴)، محرمی (۱۳۸۲)، افسری (۱۳۸۵) و اوتیشی (۲۰۰۶) رابطه‌ای منفی میان سبک‌های تسلط و اجتناب با عملکرد مدیر به دست آورد (۱۸،۱۹،۱۷،۱۱و۸).



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

همان‌طور که گفتیم، تشخیص تعارض‌های سازمان و واکنش مناسب مدیر در قبال آنها، می‌تواند باعث ایجاد فضای مطلوبی در سازمان شود که فرصت رشد را برای کارکنان، مدیریت و درنهایت کل سازمان فراهم می‌آورد و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درنتیجه شناخت روش‌های مدیریت این‌گونه تعارض‌ها و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی، نه‌تنها درک مدیران پیرامون این پدیده افزایش می‌یابد بلکه می‌توانند از آن به‌مثابه ابزاری جهت رشد و ترقی خود و سازمان تحت مدیریتشان استفاده کنند. بنابراین، هدف اصلی این تحقیق شناخت سبک‌های مدیریت تعارض رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ایران، و نیز عملکرد سازمانی آنها و شناسایی رابطه بین این دو است که می‌تواند تصویری روشن از وضعیت موجود را به نمایش بگذارد و پیشنهادهای مشخص درخصوص اداره مطلوب تعارض‌ها و ارتقای عملکرد سازمانی به مدیریت ارشد این فدراسیون‌ها ارائه دهد.

## روش تحقیق

روش پژوهش از نوع همبستگی است که به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه شامل تمام رؤسا و نایب‌رئیسان فدراسیون‌های ورزشی ایران بوده است. به‌جز شش فدراسیون (بوکس، کشتی، ورزش‌های پهلوانی و زورخانه‌ای، وزنه‌برداری و پرورش اندام که نایب‌رئیس زن ندارند و فدراسیون ورزش‌های زنان کشورهای اسلامی که نایب‌رئیس مرد ندارد)، در ۵۲ فدراسیون ورزشی، تعداد رؤسا و نایب‌رئیسان ۱۵۰ نفر بودند. بنابراین کل جامعه به‌منزله نمونه انتخاب شدند و تحت بررسی قرار گرفتند که از این تعداد ، ۱۳۴ پرسش‌نامه قابل استفاده برگشت داده شد. با توجه به اهداف پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد انجام گرفت.

پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد اچیو که به کوشش هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۵ تنظیم شده است، هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش دارد. ابزار تحقیق دربرگیرنده خرده‌مقیاس‌های توانایی (دانش و مهارت)، وضوح نقش (درک یا تصور نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزش یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان) و محیط (تناسب محیطی) است. برای جمع‌آوری داده‌ها پیرامون سبک‌های مدیریت تعارض نیز از پرسش‌نامه OCCI[1] که پوتنام و ویلسون (1991) طراحی کرده بودند، استفاده شد. این پرسشنامه شامل پنج سبک تعارض، تشریک مساعی، مصالحه، احتراز، مدارا و تسلط است.

برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه‌های پژوهش بین ده نفر از استادان و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی توزیع شد و با توجه به نظر آنها اصلاحات لازم صورت گرفت. برای تعیین

1 -Organizational Communication Conflict Instrument ( COCCI) , Form B



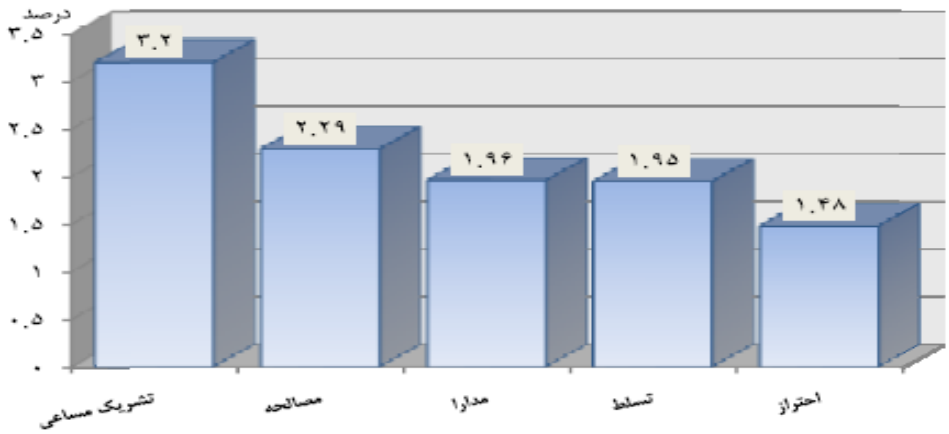
[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

پایایی پرسش‌نامه‌ها، یک مطالعه راهنما درباره نمونه مشابه جامعه پژوهش صورت گرفت تا ضمن تشخیص محدودیت‌های اجرایی، ابهامات احتمالی نیز برطرف شود. به این منظور ۳۰ نفر از دبیرهای فدراسیون‌های ورزشی ایران انتخاب شدند و پرسش‌نامه‌ها بین آنها توزیع و جمع‌آوری شد. میزان ضریب پایایی ابزار پژوهش با ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های سبک مدیریت تعارض و عملکرد به ترتیب ۰/۸۲ و۰/۸۴ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی) و محاسبهٔ آمار استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون) در سطح معنی‌داری $p\leq0/05$ به کمک نرم‌افزارهای آماری Excel و Spss انجام گرفت.

## یافته‌های تحقیق

با توجه به اهمیت موضوع لازم است اطلاعات جمعیت‌شناختی تحت مطالعه دقیق قرار گیرد. براساس یافته‌های پژوهش، قسمت اعظم نمونه در محدوده سنی ۲۶ تا ۳۰ و ۳۰ سال به بالا قرار دارند و مردان نسبت به زنان تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. سطح تحصیلات بیشتر افراد (۴۹/۳ درصد) لیسانس و فقط ۴/۵درصد پایین‌تر از کارشناسی بوده است. درنتیجه اینکه اکثر مدیران فدراسیون‌ها از سطح سواد مناسبی برخوردارند. علاوه بر این، بیشترین سابقه خدمت (۵۳/۷ درصد) ۱۶ سال به بالاست.

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، در میان سبک‌های مدیریت تعارض، سبک تشریک مساعی (۳/۲) بیشترین میانگین و درمقابل سبک احتراز (۱/۴۸) کمترین میانگین را دارد.

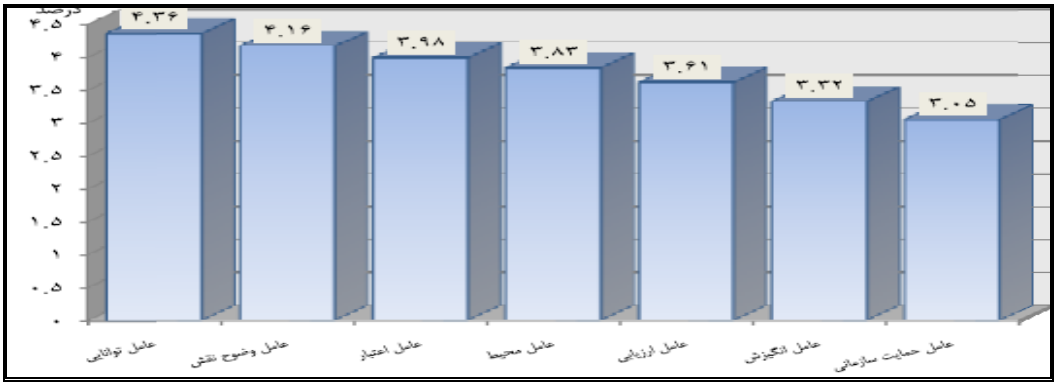



نمودار۱. اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت تعارض آزمودنی‌ها



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

نمودار ۲ نتایج اولویت‌بندی عوامل عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. براساس نتایج عامل توانایی (۴/۳۶) بیشترین و عامل حمایت سازمانی (۳/۰۵) کمترین میزان را در بین نمونه‌های تحقیق داشتند.




**نمودار۲. اولویت‌بندی عوامل عملکرد سازمانی نمونه‌ها براساس میانگین**

در ادامه به منظور تعیین طبیعی‌بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کای اسکوار استفاده شد که براساس نتایج با توجه به میزان Z به‌دست‌آمده از آزمون کولموگراف اسمیرنوف تک‌متغیری که برای متغیر سبک مدیریت تعارض و عملکرد در سطح ۰/۰۵ معنادار است، توزیع‌ها فرض نرمال‌بودن را داشتند و این پیش‌شرط برای استفاده از آمار پارامتریک در حیطه تحلیل‌های استنباطی فراهم بود. ازاین‌رو برای تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش از آزمون پیرسون بهره گرفته شد.

جدول ۱. بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی از طریق آزمون همبستگی پیرسون

| متغیرها | تشریک مساعی | مصالحه | احتراز | مدارا | تسلط |
|---|---|---|---|---|---|
| **عملکرد** | ۰,۵۲ | ۰,۲۶ | ۰,۲۸ | -۰,۴۰ | -۰,۳۵ |
| **سطح معنا داری** | *۰,۰۰۱ | ۰,۰۹ | ۰,۰۷۶ | *۰,۰۰۲ | *۰,۰۰۱ |

*(سطح معناداری۰,۰۵)

با تأکید بر میزان ضرایب به‌دست‌آمده فرضیه صفر رد می‌شود و بین سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. درنتیجه ارتباط مثبت معناداری بین عملکرد با سبک‌های تشریک مساعی $p\leq$ ۰,۰۰۱، و ارتباط منفی و معناداری بین سبک های تسلط $p\leq$ ۰,۰۰۱ و مدارا $p\leq$ ۰,۰۰۲ با عملکرد وجود دارد. با توجه به جدول ۱ و با تأکید بر میزان ضرایب به‌دست‌آمده بین عملکرد با سبک‌های مدیریت تعارض، نتایج آزمون رگرسیون ارائه می‌شود (جدول ۲).



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

جدول ۲. رگرسیون چندمتغیری بررسی پیش‌بینی «عملکرد» ازطریق «سبک‌های مدیریت تعارض»

| منبع تغییرات | مجموع مجذورات | درجهٔ آزادی | میانگین مجذورات | میزان اف | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|---|---|
| **رگرسیون** | ۲۲۰۰/۹۴ | ۵ | ۴۴۰/۱۸ | ۲۴/۳۰ | ۰/۰۰۱ |
| **باقیمانده** | ۳۲۱۸/۵۶ | ۱۲۸ | ۱۸/۱۱ | | |

با توجه به جدول ۲ و با تأکید بر اف به‌دست‌آمده (۲۴/۳۰)، که در سطح $\alpha$=۰/۰۱ معنی‌دار است، می‌توان گفت توان پیش‌بینی «عملکرد» ازطریق «سبک‌های مدیریت تعارض» وجود دارد. ازاین‌رو، جدول ضرایب رگرسیون ارائه می‌شود.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «عملکرد» از طریق «سبک‌های مدیریت تعارض»

| متغیر ملاک | متغیر پیش‌بینی کننده | بتای استاندارد | ضریب بتا | میزان تی | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|---|---|
| **عملکرد** | تشریک مساعی | ۱/۰۳ | ۰/۱۵ | ۶/۷۹ | ۰/۰۰۱ |
| | مصالحه | ۰/۳۱ | ۰/۰۹ | ۳/۲۲ | ۰/۰۰۲ |
| | احتراز | ۰/۳۵ | ۰/۱۲ | ۲/۹۶ | ۰/۳۳۴ |
| | مدارا | -۰/۱۲ | ۰/۱۲ | -۱/۰۳ | ۰/۳۰۳ |
| | تسلط | -۰/۳۴ | ۰/۰۷ | -۴/۵۲ | ۰/۰۰۱ |

با توجه به ضرایب مطرح می‌شود که ارتباط مثبت معنی‌داری بین «تشریک مساعی» و «مصالحه» با «عملکرد» و ارتباط منفی معنی‌داری بین «تسلط» با «عملکرد» مشاهده می‌شود. بدین‌ترتیب که با افزایش «تشریک مساعی» و «مصالحه»، «عملکرد» نیز افزایش و با کاهش آنها، «عملکرد» کاهش می‌یابد. درحالی‌که، با افزایش «تسلط»، ««عملکرد»، کاهش می‌یابد و با کاهش آن، ««عملکرد» افزایش می‌یابد.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «عملکرد»

| مدل | آر | مجذور آر | آر سازگار شده | برآورد خطای معیار |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | ۰,۶۹ | ۰,۴۸ | ۰,۴۶ | ۴,۲۵ |

با توجه به نتایج جدول ۴ و با تأکید بر مجذور آر به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود که سبک‌های مدیریت تعارض ۴۸ درصد از متغیر عملکرد را تبیین می‌کنند. درنهایت نیز برحسب ضرایب مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده متغیر تعارض معادله رگرسیون بدین صورت است:

**تسلط (۰,۰۷) - مصالحه (۰,۰۹) + تشریک مساعی (۰,۱۵) + ۱۱,۷۵۹ = عملکرد سازمانی**



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل متغیرهای تشریک مساعی، مصالحه و تسلط، نمره عملکرد سازمانی ۱۱,۷۵۹ است (این فرضیه تحقیق با دلالت بر رابطه مثبت بین متغیرهای تعارض با عملکرد سازمانی تأیید شد).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ایران بود، اما بنا به ضرورت ابتدا به ارائه مطالبی مفهومی درباب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های می‌پردازیم. یافته‌های توصیف آماری نشان داد، زنان حدود ۳۸/۸درصد جامعه پژوهش را تشکیل می‌دادند. با درنظرگرفتن این موضوع سهم آنها از پست ریاست فدراسیون‌ها کم است (تنها فدراسیون آمادگی جسمانی، بیماری‌های خاص و همبستگی زنان کشورهای اسلامی). با این حال ایجاد پست نایب‌رئیس بانوان برای هریک از فدراسیون‌های ورزشی و دخیل‌کردن زنان در تصمیم‌گیری‌های سطوح بالای ورزش کشور نقش مهمی در رشد جامعه ورزشی بانوان خواهد داشت که نمونه آن را در نتایج اخیر تیم‌های بانوان می‌توان مشاهده کرد.

نتایج مربوط به سطح تحصیلی رؤسای فدراسیون‌ها بسیار درخور توجه است، به‌طوری‌که ۹۵/۶درصد جامعه تحقیق را افراد دارای مدرک کارشناسی و بالاتر تشکیل می‌دادند و از این میان ۴۶/۳درصد جامعه، مدرک کارشناسی ارشد و دکتری دارند و افراد زیر کارشناسی صرفاً ۴/۵ درصد جامعه را تشکیل می‌دهند. وجود افراد با مدارک تحصیلی بالا در پست‌های کلیدی سازمان‌ها، با بصیرت بیشتر و قدرت تجزیه و تحلیل بالاتر، منجر به رشد و پیشرفت هرچه بیشتر خود و سازمان خواهند شد. وجود این پدیده در فدراسیون‌های کشور بسیار مطلوب است.

در بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در بین رؤسای فدراسیون‌ها این نتیجه به دست آمد که سبک تشریک مساعی با سبک مصالحه ازنظر اهمیت در بین سبک‌های مدیریتی تعریف‌شده در این تحقیق پذیرفتنی است و بعد از آن به ترتیب سبک‌های مدارا، تسلط و احتراز قرار گرفتند. بنابراین، با توجه به اینکه استفاده از این شیوه‌های تشریک مساعی و مصالحه اثربخش‌تر به نظر می‌رسد، استفاده رؤسای فدراسیون‌ها از این شیوه‌ها برای حل تعارض‌های سازمانی مطلوب می‌نماید. در این زمینه و در ایران، اصانلو (۱۳۸۳)، فربد (۱۳۸۵)، افسری (۱۳۸۵) و عامری (۱۳۸۷) در سبک غالب مورد استفاده مدیران به نتایج یکسانی دست یافتند که تأییدکننده نتایج این مطالعه بود. باید گفت جامعه آماری این محققان در حیطه سازمان‌های ورزشی داخلی بود که به جامعه پژوهش حاضر بسیار نزدیک بود.



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض عاملی تعیین‌کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمان است و اگر بتوان تعارض را به‌خوبی شناخت و هدایت کرد، می‌توان آن را همچون یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی به‌کار گرفت. تشریک مساعی راهبردی است که غالباً نظریه‌پردازان مدیریت درباره مطلوب بودن و اثربخشی آن اتفاق‌نظر دارند (۶). شواهد دردسترس مؤید این نکته است که راهبردهای مبتنی بر تشریک مساعی و مواجههٔ مستقیم با تعارض، عاقلانه‌ترین راه برای ازبین‌بردن آن است. ازطریق این شیوه است که علت‌ها و ریشه‌های تعارض طرفین درگیر تحت بررسی قرار می‌گیرد، تشخیص داده می‌شود و نهایتاً به آنها رسیدگی می‌شود.

یافته‌های مربوط به عوامل عملکرد نشان می‌دهد که ترتیب اهمیت این عوامل بدین‌گونه است: توانایی، وضوح نقش، اعتبار، محیط، ارزیابی، انگیزش و حمایت سازمانی. کامدیده (۱۳۸۱)، افسری (۱۳۸۵) و هایلسی (۲۰۰۹) نیز با استفاده از مدل اچیو مطالعهٔ خود را درباره عوامل عملکرد انجام دادند. این محققان تا حدود زیادی به نتایج یکسانی رسیدند و همگی این هفت عامل را مانند نتایج این تحقیق با درجه‌های مختلف در ارزیابی عملکرد مدیر بااهمیت دانستند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی رؤسای فدراسیون‌ها نشان می‌دهد که سبک‌های تشریک مساعی رابطه معنی دار مثبت و سبک تسلط و مدارا رابطه معنی‌دار منفی با عملکرد سازمانی دارند و رابطه معناداری بین دیگر سبک‌های مدیریت تعارض (مصالحه و احتراز) و عملکرد به دست نیامد. در مرور تحقیقات نیز مشاهده می‌شود که تیوسولد (۲۰۰۳)، محرمی (۱۳۸۲) و افسری (۱۳۸۵) در بررسی ارتباط سبک تشریک مساعی (همکاری) رابطه مثبتی بین این سبک‌ها و عملکرد یافتند که تأییدکننده نتایج این تحقیق است. درباب با سبک تسلط، رابطه منفی با عملکرد مشاهده شد. در مطالعات محرمی، گلدمن و اوتیشی (۲۰۰۶) نیز رابطه منفی میان سبک‌های تسلط و همین‌طور سبک اجتناب با عملکرد مدیر به دست آمد که این نیز تأییدکننده نتایج این تحقیق است. در هیچ کدام از این تحقیقات رابطه‌ای بین سبک مدارا با عملکرد یافت نشد.

برپایه مطالعات صورت‌گرفته، سبک تشریک مساعی از دیدگاه اندیشمندان مطلوب‌ترین سبک برای حل تعارض‌ها در اکثر مواقع و بیشتر سازمان‌هاست. همان‌طور که گفتیم تشریک مساعی عبارت است از برخورد با مسئله، مطرح‌ساختن کلیه مسائل محل تعارض و رسیدگی به آنها در فضایی باز و آزاد و نهایتاً دست‌یابی به راه‌حلی که نظرات مختلف و متفاوت را یکسان و متحد سازد. بنابراین ازطریق این شیوه ریشه‌های تعارض طرفین درگیر بررسی می‌شود، تشخیص داده می‌شود و نهایتاً به آنها رسیدگی می‌شود. مواجهه موفق نتایج مثبت و سازنده‌ای، هم برای طرفین دارد و هم سازمان و بهره‌وری و عملکرد را افزایش می‌دهد.



[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

استفاده از شیوه تسلط مبین به‌کارگیری شیوه استبدادی آمرانه و تحکم‌آمیز جهت کنترل تعارض است در نطفه خفه‌کردن اختلافات ازطریق اعمال قدرت و توسل به تنبیه انضباطی ممکن است در پایان‌دادن به اختلاف مؤثر باشد، اما مشکل را حل نمی‌کند و علت‌های بروز اختلاف را از بین نمی‌برد. ریشه‌های اختلاف همچنان به‌جای می‌ماند و نتیجه این می‌شود که اختلاف حل نمی‌شود و فقط بر آن سرپوش گذاشته می‌شود و ممکن است دوباره ظهور کند. نتایج این تحقیق نیز نشان داد که استفاده از سبک تسلط به کاهش عملکرد مدیریت می‌انجامد که مسلماً بر دیگر بخش‌های سازمان و درنهایت عملکرد سازمان تأثیر منفی خواهد گذاشت. با وجود این نتایج نشان داد که رؤسای فدراسیون‌های ایران تمایل اندکی به استفاده از این سبک دارند. درباره سبک مدارا نیز می‌توان گفت شیوه اصلی مدیرانی که این سبک را برمی‌گزینند، سرپوش‌گذاشتن بر اختلاف‌ها، کتمان، پرده‌پوشی و کوچک‌شمردن و بی‌اهمیت جلوه‌دادن مسائلی است که باعث تعارض شده‌اند. اگرچه ازاین‌طریق ناراحتی‌های آنی و تنش‌های ناشی از تعارض تسکین می‌یابد، این راهبرد شیوه مناسبی قلمداد نمی‌شود. زیرا علت‌های پیدایش تعارض، که اغلب در نحوه سرپرستی باید آنها را جست‌وجو کرد، بررسی نمی‌شوند و مدیران از سهم سازنده‌ای بی‌بهره می‌مانند که درگیر شدن با مشکلات در بهبود و ارتقای فن رهبری دارد. درنهایت می‌توان گفت، رؤسای فدراسیون‌های کشور، همان‌طور که از سطح تحصیلات و میزان تجربه‌شان انتظار می‌رود، سبک‌های مناسبی را به‌کار می‌برند که با عملکردشان برای مقابله با تعارض‌های سازمانی رابطه مثبت دارد.

## منابع


۱-ایزدی، احمد. (۱۳۷۹). مدیریت تعارض. چاپ اول. تهران: دانشگاه امام حسین.

2 -Richard, L.,& Hughes, R.,& Gordon, Y. Curphy. (1999). Leadership Enhancing the lessons of experience. New York: Mc Grow-hill.

۳-میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران. ۱۹، ۵۱-۴۸.

۴-ممی زاده، جعفر. (۱۳۷۴). مدیریت تعارض سازمانی. مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد، تهران: دانشگاه آزاد، ۲۶، ۷۴-۷۸.

۵-کبیری، قاسم (۱۳۶۸) ، مدیریت رفتار سازمانی ، تالیف هرسی بلانچارد ، چاپ اول ، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

۶-سجادی، نصرالله. (۱۳۸۶). مدیریت سازمان های ورزشی. تهران: انتشارات سمت.

7-Zengzang, M. (2007). Conflict Management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation. The impact of contextualism in two countries. International journal of conflict management Vol 18, pp 260-279.

8-Junonishi, R. (2006). In search of Asian ways of managing conflict, a comparative study of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam. International journal of conflict management. Vol 17, pp 203- 225.

۹-اصلانلو، پرستو. (۱۳۸۳). گرایش های مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضادهای سازمانی. نشریه علمی-پژوهشی حرکت. شماره ۲۲. صص ۵-۱۸

۱۰-طاهری، رضا. (۱۳۸۵). " بررسی و مقایسه سبک های مدیریت تعارض و سبک های رهبری در مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش و مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی استان مازندران". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران.

۱۱-افسری، علی اکبر. (۱۳۸۵)، بررسی رابطه مدیریت تعارض سازمانی و عملکرد مدیران شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.




[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

۱۲-عامری، میرحسن.، توفیقی، اصغر. (۱۳۸۷)، بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی. اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی.

13-Stere, lohr. (1981). Overhauling Americans business management. The New York Times magazine.41: 20-24.

۱۴-مهمانفر، محمد حسین. (۱۳۸۵)، بررسی تاثیر استرس و تعارض در عملکرد کارکنان شرکت های تابعه و وابسته وزارت نیرو. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

15-Hutt, M. (2006). A network perspective of account manager performance. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol 21, pp 466 – 473.

16-Goldman. A, (2002), Personality characteristic & confidence solving method.

۱۷-محرمی، زینب. (۱۳۸۲)، رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و عملکرد مدیران مرکز آموزش دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۸-شکری، خسرو. (۱۳۸۳). بررسی سبک های مدیریت مدیران و ارتباط آن با عملکرد آنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدرسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی استان تهران.

19-Counts, A. (2003), Perceived effectiveness of conflict management strategies in dating relationships. A thesis for degree of M.A in psychology. East Tennessee State University.

[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

# The relationship between conflict management styles and performance of national sport federations heads

Rasooli, M., Ph.D. student, Kharazmi University
Saatchian, V., Ph.D. student, Kharazmi University
Mozaffari, S. A. A., (Ph.D.), Kharazmi University
Ghanbarpour, A., Ph.D. student, Kharazmi University

## Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between conflict management styles and performance of national sport federations heads.

The statistical population of this investigation included presidents and vice-presidents of national sport federations. (According to 52 federations, they were 150 people) that all of them considered as the survey samples. According to the aims of survey standard questionnaire of conflict management styles (Putnam & Wilson) and Achieve (Hersey and Goldsmith) were used. Reliability of questionnaires was estimated by Cronbach Alpha that the coefficients for these instruments were r=0/82 & r=0/84. The data analysis was done using descriptive and inferential statistics.

Results indicated that federations' heads prefer to use collaboration and compromising styles first and then avoidance, accommodation and domination. In the case of performance, seven factors of achieve model in order were found as ability, clarity, validity, environment, evaluation, organizational support and incentive. There was a significant positive relation between performance and collaboration style and also significant negative relation between performance and domination & compromising, but there was not any relation between performance and avoidance accommodation styles.

**KeyWord:** Human resource management, conflict, performance, sport federations

[ Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]