

## رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض و مقایسه این متغیرها در مدیران و مربیان شاغل در ورزش کشتی استان خراسان شمالی

**دکتر حسن فهیم دوین**

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد<sup>۱</sup>

**دکتر حسین پیمانی زاد**

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

**جواد محمدپور نیرومند**

کارشناس ارشد تربیت بدنی واحد مشهد

**صفورا جوراچی بخارائی**

کارشناس ارشد دانشگاه تهران

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض و مقایسه این متغیرها در مدیران و مربیان شاغل در کشتی استان خراسان شمالی می‌باشد. نمونه آماری تحقیق شامل ۴۲ عضو می‌باشد (۱۵ مدیر و ۲۷ مربی). اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی برتون، پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز و پرسشنامه محقق ساخته مشخصات فردی مدیران و مربیان گردآوری شده است. این پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و در داخل کشور اعتباریابی شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض همبستگی منفی وجود دارد ( $r = -0.544$ ,  $p = 0.001$ ). بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد عدم مقابله ارتباط معنادار منفی مشاهده شد ( $r = -0.386$ ,  $p = 0.012$ ). بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد راه حل‌گرایی (همکاری، مصالحه) همبستگی معنی‌داری وجود دارد ( $r = 0.312$ ,  $p = 0.044$ ). بین مدیران و مربیان در ورزش کشتی استان خراسان شمالی از نظر میزان مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض (راهبرد کنترل، راهبرد عدم مقابله، راهبرد راه حل‌گرایی) تفاوت معناداری مشاهده نشد ( $p = 0.142, 0.367, 0.370, 0.758$ ).

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، راهبردهای مدیریت تعارض، مدیران و مربیان کشتی.

## مقدمه

امروزه تعارض و مدیریت آن از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها (از جمله سازمان‌های ورزشی) تعارض به صورت یک مسئله 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 و یا شرایطی را به وجود آورد که این سازمان‌ها بسیاری از نیروی کارآمد خود را از دست دهند (۲). در سازمان‌های ورزشی به ویژه در تیم‌های ورزشی با توجه به ماهیتی که دارند تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد. سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی برای ارائه برنامه‌های اصولی تربیت بدنی و ورزش جهت تأمین سلامت جسمانی و روانی افراد ورزشکار و ایجاد زمینه‌های مساعد برای رشد و پرورش استعدادهای ورزشی کشتی‌گیران و استفاده حداکثر از توان جسمانی، روانی و فکری آنان نیاز به این دارند که اختلافات، کشمکش‌ها و تعارضات را به گونه‌ای مؤثر مدیریت نمایند (۳).

از کسانی که نقش مهمی در شناسایی، هدایت و حل تعارضات در سازمان‌ها دارند، مدیران آن سازمان‌ها می‌باشند. یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که مشخصه توانایی مدیر در حل تعارض است و امروزه توجه زیادی به آن می‌شود، برخورداری از مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. نتایج تحقیقات (۸) نشان می‌دهد مدیری که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان خواهد پرداخت. یک مدیر چنانچه بتواند گوینده خوب و فرستنده خوب، شنونده خوب و گیرنده خوب باشد، می‌تواند مشارکت افراد در درون و بیرون سازمان را از طریق جلب اعتماد فراگیر تأمین نموده و این امر موفقیت او را به دستیابی به اهداف سازمان تضمین خواهد کرد.

فریس جوی (۱۹۹۲) در تحقیقی انواع استراتژی‌های بکار گرفته شده توسط مدیران جهت اداره تعارض را در سه نوع سازمان (مدارس، مراکز عالی بهداشت، و مراکز آموزش پرستاری) در کانادا و نیوزلند بررسی نمود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دو گروه مدیران مدرسه و سرپرستان مراکز عالی بهداشت معتقدند که تعارض را می‌توان با برقراری ارتباطات صحیح و اطلاعات صریح اداره کرد و مدیران مراکز آموزش پرستاری با ایجاد جو سالم سازمانی سهمی در اداره تعارض داشتند همه گروه‌ها وحدت نظر داشتند که تعارض را باید با توجه به موقعیت، شرایط و ساختار خاص آن اداره نمود (۷).

تحقیق دیگری تحت عنوان «مدیریت تعارض به عنوان یک وظیفه غیر قابل اجتناب برای مدیر مدرسه» توسط باتلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) انجام شده است. او در این تحقیق انواع تعارض را شامل تعارض میان سازمان و فرد، تعارض میان گروه و گروه، تعارض میان سازمان

و سازمان، تعارض در بین روش‌ها و تعارض در ساختار بر می‌شمارد و روش‌های اداره تعارض را شامل تسلط، اجتناب، مصالحه و تشریک مساعی معرفی می‌کند. نتایج این تحقیق نشان داد که منبع همه تعارضات سه عامل اصلی رفتار کارکنان، ساختار و ارتباطات می‌باشد که در شرایط عادی، رفتار کارکنان نیمی از عامل هر نوع تعارض است و عوامل ساختار و ارتباطات نیمی دیگر از آن است. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دو روش تشریک مساعی و سازش را بیشتر به عنوان روش اداره تعارض انتخاب می‌کنند؛ لذا اگر در انتقال مفاهیم و یا به طور کلی برقراری ارتباطات، ابهاماتی وجود داشته باشد افراد بر اثر عدم ادراک درست و سوء تفاهم دچار سرگشتگی و تعارض می‌شوند (۵).

در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت تعارض با موانع فرهنگی موجود در بانک‌های چند ملیتی (۱۹۹۹)» که توسط دارلینگ و فاگهاسو<sup>۱</sup> انجام شد حل تعارضات را در سازمان بر اساس راهبرد من برنده- تو برنده می‌داند (راهبرد راه حل‌گرایی) با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، حکمیت و میانجی‌گری می‌دانند که در آن بر روی اهداف، موضوعات و وضعیت‌ها تمرکز می‌شود و با تأکید بر حل مسئله و تدوین اهداف مشترک، به گونه‌ای که هر دو طرف تعارض احساس موفقیت نمایند، تأکید می‌گردد. دارلینگ و فاگهاسو حل تعارضات را در سازمان منوط به توانایی مدیر در آشنایی با راهبردهای مدیریت تعارض و استفاده به موقع از آنها می‌دانند (۶).  
جان هاف (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «موانع موجود در مدیریت مؤثر تعارض بین پارک‌های ملی و جوامع انسانی پیرامون آن در کشورهای در حال توسعه» دریافت که کارکنان پارک‌ها برای حل تعارضات نیاز به حمایت و آموزش‌های جدید در زمینه‌های اجتماعی و ارتباطی دارند. از دیدگاه هاف، کارکنان نیاز به یادگیری و تمرین مهارت‌هایی چون همدلی، شنود مؤثر، توانایی دریافت بازخورد، مراودات اجتماعی و ... را دارند (۹).

اهمیت تحقیق فوق از آن جهت می‌باشد که در سازمان از یک سو همدلی، مهارت‌های ارتباطی و روابط خوب انسانی و از سوی دیگر تنش و عدم توافقات به وفور مشاهده می‌شود که اگر به گونه‌ای مناسب شناسایی، تجزیه تحلیل و مورد استفاده قرار گیرند به طور یقین در فواصل زمانی بعد دارای سازمانی با نشاط و کارمندی با سطح عملکرد و بازدهی بالا خواهیم بود. بر این اساس اگر مدیران آموزشی یک جامعه علاوه بر دانش و تجربه، از مهارت‌های ارتباطی مناسبی برخوردار باشند، می‌توانند با انتخاب سبک مدیریتی مناسب با زیردستان خود ارتباط صحیح برقرار کرده و با بالا بردن روحیه همکاری و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آنها، تعارضات موجود در سازمان‌ها را به حداقل برسانند و هدف‌های سازمان را با صرف هزینه کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند. از آنجا که در محیط‌های ورزشی به طور اعم و جمعیت مورد مطالعه به طور اخص، اطلاعات

1- Darling and foghasso

2- Hough

دقیق و کافی از رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض وجود ندارد، محقق سعی دارد تا با تعیین این رابطه در جامعه مورد نظر، زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورده و پیشنهادات لازم را در این باره ارائه دهد. امید است نتایج این پژوهش بتواند در زمینه‌های زیر مفید واقع شود:

- ۱- حل موفقیت آمیز تعارضات در سازمان‌های ورزشی با توجه به میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران.
- ۲- در نظر گرفتن راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی به عنوان معیاری مناسب در انتخاب مدیران ورزش در کنار سایر معیارها.
- ۳- ارتقاء راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی ( با توجه به ویژگی اکتسابی بودن آنها) در مدیران با اتخاذ تدابیر آموزشی در سازمان‌های ورزشی و غیره.

#### اهداف تحقیق

هدف کلی این تحقیق تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض و مقایسه این متغیرها در بین مدیران و مربیان ورزش کشتی استان خراسان شمالی می‌باشد.

#### اهداف ویژه

۱. توصیف آماری داده‌های مربوط به مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در جامعه تحت بررسی.
۲. تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایی در جامعه تحت بررسی.
۳. تعیین رابطه بین سن و سابقه خدمت با مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در جامعه تحت بررسی.
۴. مقایسه مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران و مربیان کشتی استان خراسان شمالی.

#### روش تحقیق

این تحقیق از نوع همبستگی و علی مقایسه‌ای می‌باشد و اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی برتون<sup>۱</sup>، پرسشنامه راهبردهای مدیریت تعارض رابینز<sup>۲</sup> و پرسشنامه محقق ساخته مشخصات فردی مدیران و مربیان گردآوری شده است. این پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و در داخل کشور اعتباریابی شده‌اند. در این پژوهش نیز پس از کسب اعتبار محتوایی، ضریب پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است (۰.۷۸، ۰.۸۵). جامعه و نمونه آماری تحقیق را مدیران و مربیان شاغل در

1-Burton  
2- Robbins

هیأت‌های کشتی استان خراسان شمالی تشکیل می‌دهند. بر این اساس جامعه آماری شامل ۵۲ عضو می‌باشد (۱۷ نفر مدیران ورزش کشتی و ۳۵ نفر مربیان کشتی) و نمونه آماری تحقیق عبارت بود از کلیه آزمودنی‌های موجود تعریف شده در جامعه. بر این اساس برای هر یک از آزمودنی‌ها پرسشنامه ارسال شد و از مجموع ۵۲ پرسشنامه ارسالی ۴۲ مورد (۸۷٫۶ درصد) در مدت پیش‌بینی شده برگشت داده شد. برای تجزیه و تحلیل آماری از ضریب همبستگی پیرسون، برای رابطه بین متغیرها و آزمون تی استودنت برای مقایسه میانگین‌ها در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۱ شاخص‌های مرکزی آزمودنی‌ها را در مورد متغیرهای کمی موجود در تحقیق نشان می‌دهد. بر اساس این جدول میانگین سن، سابقه خدمت، نمره مهارت‌های ارتباطی، نمره راهبرد عدم مقابله، نمره راهبرد کنترل و نمره راهبرد راه حل‌گرایی مدیران و مربیان مورد بررسی به ترتیب عبارت است از: ۳۸/۲ سال با انحراف معیار ۹/۲، ۱۳/۳ با انحراف معیار ۸/۶، ۶۰/۹ با انحراف معیار ۵/۷۲۴، ۳/۹۱ با انحراف معیار ۰/۹۶، ۲/۶ با انحراف معیار ۰/۷۵ و ۴/۸۵ با انحراف معیار ۰/۶۴.

جدول شماره ۱: شاخص‌های آماری متغیرهای کمی موجود در تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداکثر نمره ممکن
سن	۴۲	۳۸/۲	۹/۲	
سابقه خدمت	۴۲	۱۳/۳	۸/۶	
مهارت‌های ارتباطی	۴۲	۶۰/۹	۵/۷۲۴	۹۰
راهبرد عدم مقابله	۴۲	۳/۹۱	۰/۹۶	۷
راهبرد کنترل	۴۲	۲/۶	۰/۷۵	۷
راهبرد راه حل‌گرایی	۴۲	۴/۸۵	۰/۶۴	۷

جدول شماره ۲ نتایج آماری ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با راهبرد کنترل، عدم مقابله و راه حل‌گرایی را نشان می‌دهد. بنابراین نتایج، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مربیان و انتخاب راهبرد کنترل (رقابت، اجبار) و عدم مقابله (اجتناب، سازش) در مدیریت تعارض در سطح آلفا ۰/۰۵ ارتباط معناداری مشاهده شد. البته این ارتباط از نوع معکوس (منفی) است. یعنی هر چه مهارت‌های ارتباطی مدیران و مربیان زیاد باشد، احتمال استفاده از راهبرد کنترل و عدم مقابله در مدیریت تعارض کمتر می‌شود و بالعکس. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و انتخاب راهبرد راه حل‌گرایی (همکاری، مصالحه) در مدیریت تعارض در سطح آلفا ۰/۰۵

ارتباط معناداری مشاهده شد، البته ارتباط بین این دو متغیر از نوع مثبت می‌باشد. یعنی مدیری که از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشد با احتمال بیشتری راهبرد راه حل‌گرایی را در مدیریت تعارض انتخاب می‌کند و بالعکس (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: نتایج آماری ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض در جامعه مورد بررسی

P-VALUE	R	N	شاخص‌ها گزینه
۰/۰۰۱۲	-۰/۳۸۶	۴۲	مهارت‌های ارتباطی و راهبرد عدم مقابله
۰/۰۰۱	-۰/۵۴۴	۴۲	مهارت‌های ارتباطی و راهبرد کنترل
۰/۰۴۴	۰/۳۱۲	۴۲	مهارت‌های ارتباطی و راهبرد راه حل‌گرایی

جدول شماره ۳ نتایج آماری ارتباط سن و سابقه خدمت را با مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض نشان می‌دهد. بنابراین نتایج، بین سن مدیران و مربیان و میزان مهارت‌های ارتباطی آنها در سطح آلفا ۰/۰۵ ارتباط معناداری وجود دارد. بین سن مدیران و انتخاب راهبرد عدم مقابله، کنترل و راه حل‌گرایی در مدیریت تعارض در سطح آلفا ۰/۰۵ ارتباط معناداری مشاهده نشد. بین سابقه خدمت و مهارت‌های ارتباطی در سطح آلفا ۰/۰۵ ارتباط معناداری مشاهده شد، ولی بین سابقه خدمت و راهبردهای مدیریت تعارض هیچ‌گونه ارتباط معناداری مشاهده نشد.

جدول شماره ۳: نتایج آماری ارتباط بین سن و سابقه خدمت با مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در جامعه تحت بررسی

P-VALUE	R	N	شاخص‌ها گزینه
۰/۰۵	۰/۳۰۵	۴۲	سن و مهارت ارتباطی
۰/۷۴۱	۰/۰۵۳	۴۲	سن و راهبرد عدم مقابله
۰/۶۳۳	۰/۰۷۶	۴۲	سن و راهبرد کنترل
۰/۹۶۰	-۰/۰۰۸	۴۲	سن و راهبرد راه حل‌گرایی
۰/۰۰۵	۰/۴۲۵	۴۲	سابقه خدمت و مهارت ارتباطی
۰/۶۸۵	۰/۰۷۰	۴۲	سابقه خدمت و راهبرد عدم مقابله
۰/۹۶۹	-۰/۰۰۶	۴۲	سابقه خدمت و راهبرد کنترل
۰/۹۱۵	-۰/۰۱۷	۴۲	سابقه خدمت و راهبرد راه حل‌گرایی

برای مقایسه مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران و مربیان کشتی استان از آزمون میانگین‌ها (آزمون t) برای مقایسه میانگین‌های دو جامعه (مدیران و مربیان کشتی) استفاده شد. نتایج نشان داد بین دو گروه مذکور از نظر مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض در سطح آلفای ۰/۰۵ تفاوت معناداری وجود ندارد (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴: مقایسه میانگین‌های مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران و مربیان کشتی

آزمون t			انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	آماره گزینه
سطح معنی‌داری	درجه آزادی	ارزش t					
۰/۱۴۲	۴۰	۱/۴۶۹	۵/۶	۵۹/۱	۱۵	مدیران	مهارت‌های ارتباطی
			۶/۲	۶۱/۹	۲۷	مربیان	
۰/۳۶۷	۴۰	۱/۸۵۲	۰/۸	۲/۹	۱۵	مدیران	راهبرد کنترل
			۰/۷	۲/۴	۲۷	مربیان	
۰/۳۷۰	۴۰	۰/۸۷۹	۱/۱	۴/۱	۱۵	مدیران	راهبرد عدم مقابله
			۰/۹	۳/۸	۲۷	مربیان	
۰/۷۵۸	۴۰	۰/۳۰۹	۰/۸	۴/۹	۱۵	مدیران	راهبرد راه حل‌گرایی
			۰/۷	۴/۸	۲۷	مربیان	

## نتیجه گیری

امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب نموده است. آنچه که در این میان از اهمیت بسزایی برخوردار است، شیوه‌هایی می‌باشد که مدیران در برخورد با تعارض و برای حل آن در پیش می‌گیرند. مدیران سازمان‌ها با انتخاب شیوه‌های مناسب در برخورد با تعارض می‌توانند موجب افزایش کارایی کارکنان و اثر بخشی سازمان خود شوند. آنچه که تأثیر بسزایی در انتخاب سبک مدیریت تعارض مدیران دارد، میزان برخورداری آنها از مهارت‌های ارتباطی است. مهارت‌های ارتباطی در کار اهمیت بسزایی دارد. افراد با داشتن مهارت‌های ارتباطی پایین در محل کار خود، خصوصاً در مدیریت دچار مشکل می‌شوند. این افراد از مهارت‌های اجتماعی، اصول روابط انسانی و سطوح ارتباطی کافی برخوردار نیستند، لذا در کار خود بارها شکست را تجربه می‌کنند. برای جلوگیری از شکست‌های مکرر و یأس می‌توان مهارت‌های ارتباطی را پرورش داد، چرا که این ویژگی‌ها اکتسابی و قابل تغییر هستند.

تحقیقات نشان می‌دهد که حل تعارض در سازمان‌ها نیاز به ایجاد محیط مسالمت‌آمیز، کاهش تبعیض و برقراری عدالت، یادگیری مشارکتی، پیش‌گیری از خشونت و تفکر انتقادی دارد (هاف ۲۰۰۶). مدیرانی می‌توانند چنین محیط‌هایی را خلق کنند که از مهارت‌های ارتباطی زیادی برخوردار باشند. مدیر با داشتن مهارت ارتباطی بالا می‌تواند نسبت به تعارض آگاهی بیشتری کسب نموده و بدین وسیله صحیح‌تر و سریع‌تر تعارض را شناسایی کند و با همدلی و اطمینان به هدایت سودمند آن پردازد و به این ترتیب محیطی را فراهم آورد که افراد از سلامت روانی و کارایی بیشتری برخوردار شوند. هدف اصلی این تحقیق ارتباط مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران و مربیان شاغل در کشتی خراسان شمالی می‌باشد.

بر مبنای نتایج حاصل از تحقیق بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض همبستگی منفی وجود دارد. این یافته در زمره نتایج پژوهش‌هایی قرار می‌گیرد که بر اساس آنها بین مهارت‌های ارتباطی و راهبرد کنترل همبستگی منفی مشاهده شده است (۴). بر اساس این یافته‌ها، مدیران و مربیانی که مهارت‌های ارتباطی بالایی دارند:

الف) هیچگاه بر خلاف خواسته‌های طرف مقابل عمل نمی‌کنند.

ب) افراد را تحت فشار قرار نمی‌دهند و خواسته‌ها یا دیدگاه‌ها و نظرهای خود را به آنها تحمیل نمی‌کنند.

ج) تمایلی به برآورده ساختن منافع خود بدون توجه به اینکه این امر منجر به خشم و دشمنی خواهد شد و شکست سازمان را در پی خواهد داشت، ندارند. روابط اجتماعی مطلوب و احساس همدردی با دیگران از جمله ویژگی‌های افراد دارای مهارت‌های



ارتباطی بالاست. مدیران مورد بررسی در این تحقیق از مهارت‌های ارتباطی نسبتاً بالایی برخوردار بودند که مانع از آن می‌شود تا مدیر از راهبرد کنترل (رقابت-اجبار) در مدیریت تعارض استفاده کند (۶ و ۹).

بر مبنای نتایج حاصل از این تحقیق بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد عدم مقابله ارتباط معنادار منفی مشاهده شد. این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات (۶، ۸ و ۹) مطابقت دارد. مدیری که توانایی استفاده از مفاهیم و مذاکره را در تعاملات رودررو داشته باشد تعارضات موجود در سازمان را با استفاده از این مهارت‌ها حل می‌کند، به طوری که طرف‌های درگیر در تعارض احساس برنده شدن داشته باشند. بنابراین نمی‌تواند نسبت به تعارضات بی‌تفاوت باشد و راهبرد عدم مقابله را برای حل تعارضات بکار ببرند. مدیران و مربیان تحت بررسی در این پژوهش از مهارت‌های ارتباطی نسبتاً بالایی برخوردار بودند.

نتایج آماری نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبرد راه حل‌گرایی (همکاری، مصالحه) همبستگی معنی‌داری وجود دارد و این ارتباط از نوع مثبت است. این یافته در مجموع با نظرها و یافته‌های (۶، ۸ و ۹) مطابقت دارد. نتایج تحقیق نشان داده که راهبرد راه حل‌گرایی مؤثرترین روش در حل تعارض است و لازمه آن مشارکت، همفکری و همکاری است و فقط در محیطی که راستی، صداقت و برابری وجود دارد به بهترین وجه مؤثر واقع می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تنها افرادی می‌توانند چنین محیط‌هایی را خلق کنند که دارای مهارت‌های ارتباطی بالا باشند و موقعیت را در جهت ایجاد جوی دوستانه و بدون برد و باخت تغییر دهند (۶ و ۹).

در تعیین رابطه بین سن با مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض مشاهده شد که بین سن و مهارت‌های ارتباطی ارتباط معناداری وجود دارد. لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که افزایش سن مدیر و مربی، متعاقب کسب تجربه بیشتر می‌تواند به معنی کنترل احساسات منفی، در تعامل با افراد، ارتقاء خویشتن‌داری، افزایش قابلیت شنود مؤثر، احساس همدردی و درک بیشتر افراد زیرمجموعه باشد که تمامی این ویژگی‌ها سبب اعتماد بیشتر زیرمجموعه به مدیر و مربی در برقراری ارتباط مؤثر می‌گردد. همچنین هیچ رابطه‌ای بین سن و انتخاب راهبرد کنترل در مدیریت تعارض مشاهده نشد. این نتیجه حاکی از آن است که جامعه تحت بررسی متشکل از همه رده‌های سنی نسبت به این راهبرد نظر یکسانی داشتند و این راهبرد را، راهبرد مناسبی برای حل تعارض ندانستند.

بین سن و انتخاب راهبرد عدم مقابله در مدیران و مربیان تحت بررسی ارتباط معناداری مشاهده نشد. انتخاب راهبرد عدم مقابله برای حل تعارض به معنی خودداری از رویارویی با تعارض، نادیده گرفتن منافع طرفین و بی‌تفاوتی نسبت به آن می‌باشد. اغلب واکنش افرادی است که از لحاظ عاطفی آمادگی کمی برای مقابله با فشار ناشی از تعارضات دارند می‌باشند.

بین سن و انتخاب راهبرد راه حل‌گرایی در مدیران و مربیان تحت بررسی هیچ‌گونه ارتباط معناداری مشاهده نشد. تعیین رابطه بین سابقه خدمت و مهارت‌های ارتباطی در مدیران و مربیان تحت بررسی از اهداف ویژه در این تحقیق بود یافته‌های تحقیق نشان داد که بین این دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد؛ لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که سابقه خدمت بیانگر سالیان متمادی حضور در عرصه مدیریت است که به معنای کسب تجربه بیشتر می‌باشد. افزایش تجربه در شناخت ویژگی‌های متفاوت اخلاقی و درک تفاوت شخصیت‌های افراد و چگونگی برخورد و تعامل با آنها مؤثر است که می‌تواند با افزایش سال‌های حضور در سازمان حاصل گردد.

همچنین هیچ رابطه‌ای بین سابقه خدمت مدیر و مربی با انتخاب راهبرد کنترل در مدیریت تعارض مشاهده نشد. نتایج تحقیق در این زمینه با یافته‌های (۱ و ۱۰) همسویی دارد. مدیران مورد بررسی در این تحقیق به خوبی از ماهیت راهبرد کنترل برای مدیریت تعارض آگاه بوده و آن را راهبرد مناسبی برای حل تعارضات موجود در سازمان ندانستند. بین سابقه خدمت و انتخاب راهبر راه حل‌گرایی در مدیران تحت بررسی ارتباط معناداری مشاهده نشد. نتایج تحقیق در این زمینه با یافته‌های (۱ و ۱۰) همسویی دارد.

از دیگر اهداف ویژه تحقیق، مقایسه مهارت‌های ارتباطی و راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران و مربیان بوده است. یافته‌های تحقیق نشان داد بین مدیران و مربیان از نظر میزان مهارت‌های ارتباطی و انتخاب راهبردهای مدیریت تعارض هیچ‌گونه تفاوت معناداری وجود ندارد. برای تبیین این یافته باید گفت:

- بخشی از مهارت‌های ارتباطی ذاتی و بخشی اکتسابی است و صرف مدیر یا مربی بودن موجب تغییر میزان آن نمی‌شود.  
- مدیران و مربیان نگرش یکسان به تعارض داشتند و نتیجه محتمل از انتخاب نوع راهبرد در مواجهه با تعارض را می‌دانستند. بنابراین صرف بودن در پست مدیریتی یا مربیگری نمی‌تواند عامل تفاوت در انتخاب راهبرد ارجح در حل تعارض باشد. حال با توجه به یافته‌های این تحقیق: مبنی بر وجود ارتباط مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای سازنده مدیریت تعارض لزوم توجه بیشتر به عامل مهارت‌های ارتباطی از سوی سازمان‌های ورزشی بسیار مهم به نظر می‌رسد و توصیه می‌شود که در انتخاب مدیران، مهارت‌های ارتباطی به عنوان معیاری مناسب در کنار سایر معیارها قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه مهارت‌های ارتباطی ویژگی اکتسابی و آموختنی است، از این رو پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های ورزشی کشور برنامه‌های آموزشی خاصی در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی به اجرا گذاشته شود.

منابع

۱. بزرگی، محمد، ۱۳۷۷، بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران در روش‌های حل تعارض در مدارس ابتدایی شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲. پرهیزکار، کمال، ۱۳۶۸، تئوری‌های مدیریت، تهران، انتشارات اشراق، ص ۹۷.
۳. فهیم دوین، حسن، ۱۳۸۵، هوش عاطفی و مدیریت تعارض در سازمان‌های ورزشی، ماهنامه علمی، تحلیلی و آموزشی ورزش، دانشگاه، انقلاب، شماره ۲۲۸، دی‌ماه ۸۵، ص ۹-۴.
4. Afzalor, rahim, (2002), A model of emotional intelligence and conflict management strategies, a study in seven countries, international journal of organizational analysis, pp:39-323.
5. Buttler, J, K, (1994), conflict style and outcomes in negotiation with fully integrative potential, international journal of conflict management, 5, pp:309-312.
6. Darling, j. r. and foghasso, ch, (1999), Conflict management across cultural Boundaries: a case analysis from multinational parks European business review, 90, pp:383-392.
7. Fris, joe, (1992), ypefconflictmanageetsrategies, paperonpsychologicalassociation, eric.
8. Goleman, D, (1995), emotional intelligence why it can matter more than IQ?, new York, bantam book, <http://trochim>.
9. Hough, j. h, (2006), obstacles to effective management of conflicts between national parks and surrounding human communities in developing countries, cambridge university press, 15, pp:129-136.
10. Thomas, K, (1978), conflict and conflict management, Chicago, mc rand mentally, pp:235- 248.