

## بررسی وجود تفاوت در تعارض سازمانی و ابعاد آن بر اساس جنسیت در وزارت ورزش و جوانان ایران

طاهره ازمشا<sup>۱\*</sup>، فریده اشرف گنجویی<sup>۲</sup>، سعید صادقی بروجردی<sup>۳</sup>، علی زارعی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی و عضو هیات علمی گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

۲- دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران-مرکز.

۳- دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کردستان.

۴- دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران-مرکز.

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی وجود تفاوت در تعارض سازمانی بر اساس جنسیت در وزارت ورزش و جوانان کشور ایران پرداخته است. تحقیق حاضر از نوع آمیخته که به شکل کیفی-کمی انجام پذیرفته است. جامعه آماری در مرحله دلفی، ۲۵ نفر از افراد متخصص در حوزه مدیریت ورزشی کشور و در معادلات ساختاری، جامعه شامل ۷۵ نفر از مدیران و معاونین و ۷۳۲ نفر از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان را تشکیل می‌داد، که نمونه ۷۵ نفر به روش سرشماری و مطابق جدول کرجسی مورگان ۲۳۲ نفر انتخاب شد. گام اول پژوهش، کیفی به روش دلفی که شامل مطالعات مقالات، اسناد و مصاحبه‌های همراه با پرسشنامه و گام دوم شامل معادلات ساختاری بوده است. نتایج تحقیق دلفی نشان داد که ۱۰ منبع تعارض سازمانی شناسایی شدند، که عبارتند از: اهداف ناسازگار، تمایز، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، فشارهای روانی محیط،

تضادهای وظیفه ای، نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان. نتایج تحقیق نشان داد، به جز (ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات و سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ) برای ارزیابی تعارض سازمانی و ابعاد آن تفاوت معناداری بین میانگین آن بر اساس جنسیت وجود نداشته است، به عبارت دیگر دیدگاه زنان و مردان در ارتباط با میزان مناسب بودن تعارض سازمانی و ابعاد آن یکسان بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** جنسیت، ابهام و تضاد نقش، سیستم ارزیابی و پاداش، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

تعارض سازمانی، بخشی اساسی و فراگیر زندگی سازمانی ماست. در واقع، با توجه به حرکت سازمان‌ها به سوی تنوع نیروی کاری، همراه با جهانی شدن و تجربه مشترک رویدادهای سازمانی و انسانی، دانش تخصصی مدیران از مدیریت تعارض سازمانی اجتناب ناپذیر می‌نماید (یی هیولی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۴۳). توانایی مهار کردن تعارض بی‌تردید از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که افراد به آن نیاز دارند (بانکوکایا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۶). سازمان‌هایی که در آن تعارض کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند. اعضای این سازمان‌ها یا آنقدر متجانس‌اند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط متغیر محیطی آمادگی کمی دارند، یا چنان از وضع موجود راضی‌اند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند (پاتک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲). تعارض، فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد الف انجام می‌گیرد تا تلاش‌های فرد ب را خنثی کند. در نتیجه فرد ب در مسیر هدف خود مستاصل شده یا فرد الف را بر منافع خود می‌افزاید (رابینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، به نقل از بنیرمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱). به تعبیری دیگر تعارض در سازمان، تابعی از کسب قدرت است (مک‌دانلد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۲۱ در دهه اخیر موضوع تعارض سازمانی و آثار آن در سازمان یکی از مباحث

1 Yi- Hui- Lee  
2 Bankovskaya  
3 Rabbins  
4 Bennerman  
5 Mac Donald

اصلی مدیریت رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است و فشار عصبی در سازمان همچون آفتی فعالیت‌ها را تحلیل داده و از بین می‌برد. توجه به محیط‌های شغلی و شرایط کار کارکنان امری است که موجب بالا بردن کیفیت کار حفظ سلامت و بهداشت کارکنان و جهت بهره‌جویی بیشتر و بهتر از طول مدت سنوات کاری مورد توجه قرار گرفته است با توجه به تاثیر تعارض سازمانی شغلی بر زندگی و کارکنان دست اندر کاران این گونه سیستم‌ها باید عوامل مرتبط با رضایت مندی را یافته و جهت پیشرفت و ارتقای سطح کارایی کارکنان مورد توجه قرار دهند (نکویی مقدم و پیرمرادی، ۱۳۸۵). مدیریت تعارض به دلیل اهمیت، مهم تر از مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری، سازماندهی و ارتباطات است و سازمان‌ها و افراد می‌توانند اثربخشی عمومی و فردی خود را با مدیریت تعارض بهبود ببخشند (بی-هیو-لی، ۲۰۱۱: ۴۱). تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند و علل گوناگونی دارند پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مهم‌ترین علل تعارض‌ها سه عامل شامل: اختلاف‌های ارتباطی، اختلاف‌های ساختاری و اختلاف‌های فردی هستند (نادین، ۲۰۱۲: ۱۱۱). سازمان‌ها دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش‌زمینه‌های فرهنگی متفاوتی هستند (ریچی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۴۶). در جوامع مختلف، وجود این گونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض بین افراد و گروه (گروه‌ها) می‌شود (امین‌الدین، ۲۰۰۹: ۲).

تردیدی نیست که تعارض سازمانی می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی را به وجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد (رحیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۲۰۷). پیچیدگی موجود در ساختار بیشتر سازمان‌ها، موجب ایجاد تعارض بین آن دسته از اعضاء که وظایف آنان به هم وابستگی متقابل دارد ولی نقش‌های شان با یکدیگر ناسازگار است، می‌گردد (زیکیک، ۲۰۱۲: ۲۰۲). این تعارضات در سازمان‌های بزرگتر (وزارت‌خانه‌ها)، که هر کدام برای دریافت منابع کمیاب با یکدیگر بیشتر رقابت می‌کنند، به چشم می‌خورد (امین‌الدین، ۲۰۰۹: ۲). تعارضات ناشی از ناسازگاری نقش ممکن است با تعارضات برخاسته از تفاوت‌های شخصی یا کمبودهای اطلاعاتی هم‌پوشی پیدا کند.

1 Richie & et al

2 Rahim

تفاوت‌های شخصی اعضاء عموماً به صورت نهفته باقی می‌مانند؛ مگر آن که به وسیله یک محرک سازمانی - مانند مسئولیت‌های وظیفه ای متقابل - به صورت فعال بروز کنند (بانکو کایا، ۲۰۱۲: ۱۲). یکی از دلایلی که کارکنان می‌پندارند که نقش‌های واگذار شده به آنان ناسازگار است، آن است که بر اساس مبانی اطلاعاتی مختلفی در حال فعالیت هستند. آنان با گروه‌های گوناگونی از افراد ارتباط دارند؛ در درون نظام‌های گزارش دهی متفاوت قرار گرفته اند و از مدیران مختلفی دستورالعمل‌هایی را دریافت می‌کنند (رحیم، ۲۰۰۲، ۲۰۰۷). یکی دیگر از منابع اثر گذار در تعارض سازمانی، فشارهایی است که محیط مسبب آن‌هاست. تعارضات برخاسته از تفاوت‌های شخصی و ناسازگاری‌های نقش و اهداف ناسازگار، تا حد زیادی به وسیله یک محیط فشارزا تشدید می‌شود (پاتک، ۲۰۱۰: ۳). «بارون»<sup>۱</sup> در یک مقاله تحقیقی ضمن استناد به تحقیقات متعددی اشاره می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی سبب بروز تعارضات بین فردی می‌شود. (مک دانلد، ۲۰۱۱: ۱۴). زیکیک و همکارانش، طی پژوهشی در سال ۲۰۱۲، به این نتیجه مهم رسیدند که از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهم ترین نقش در موفقیت مدیران نقش اساسی ایفا می‌کند (زیکیک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰۳). تغییر ساختار و نام سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به وزارت ورزش و جوانان، مسلماً، میزان تقاضاها و نیازهای جامعه را از این ارگان افزایش می‌دهد. وزارت ورزش و جوانان کشور، سازمانی خواهد بود با تنوع و گستردگی فراوان که از ساخت و ساز ورزشی گرفته تا آموزش همگانی ورزش، همه و همه مسئولیت خطیر وزارت ورزش و جوانان را در طیفی گسترده را اذعان می‌دارد. این مساله نیاز به تغییر چارت سازمانی، افزایش نیروهای جدید، تعریف روشن اهداف و جلوگیری از بروز تعارض را در بر می‌گیرد، زیرا در صورت بروز تعارض سازمانی، نیروهای سازمان به جای همگرایی و استفاده بهینه از فکر، امکانات و تجهیزات در پی خنثی کردن یکدیگر خواهند بود، که این مساله سبب ناکارآمدتر شدن منابع به طور کامل خواهد بود و سازمان قادر به ارائه خدمات خود نخواهد بود (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۰) و در این میان با توجه به این که بخش قابل توجهی از جامعه فعال سازمانی را زنان تشکیل می‌دهند،

1 Barron

2 Zikic &amp; et al

و بسیاری از کارهای کلیدی در تمامی رده‌ها متعلق به زنان است، درک تجربه تعارض سازمانی در سازمان‌ها و نحوه پاسخ زنان به تعارض از اهمیت زیادی برخوردار است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۱). مساله مهم در سازمان هدف پژوهش، عدم شناسایی منابع تعارض سازمانی در وزارت ورزش و جوانان که طیف گسترده‌ای از مردم جامعه را باید پوشش دهد، سبب خواهد شد که سازمان از دیدگاه مشتری، ناکارآمد جلوه کند و به جای توجه به مشتری در این طیف گسترده، توجه سازمان به مشکلات و مسائل درونی خود باشد.

بدیهی است که نمی‌توان نقش زنان به عنوان عامل نشاط در جامعه را نادیده گرفت. بنابر آمارهای رسمی، فعالیت اقتصادی زنان در طول سال‌های اخیر کاهش یافته و سهم اشتغال این گروه، در طول سال‌های ۱۳۵۵-۱۳۶۵ از ۱۲/۹٪ به ۸/۲٪ و سپس در سال ۱۳۷۵ به ۹/۱٪ و در سال‌های بعدی به ۱۴٪ رسیده است. علی‌رغم این افزایش، در مجموع سهم زنان از فعالیت‌های اقتصادی در سال ۱۳۷۵ از سال ۱۳۵۵ کمتر است، در واقع؛ در ازای هر ۱۰۰ نفر شاغل، ۹۱ نفر آنها مرد هستند. (راوودراد، ۱۳۷۹، ص ۱۳) تحقیقات بسیاری دلیل این امر را نگرش‌های ارزشی و سنتی به اشتغال زنان ذکر کرده و بی‌میلی جامعه و زنان به اشتغال را به موانع فرهنگی، اجتماعی، سازمانی، شخصیتی و غیره نسبت داده‌اند. (سخاوت، ۱۳۸۰ / سفیری، ۱۳۷۷ / راوودراد، ۱۳۷۹؛ به نقل از احمدنیا، ۱۳۸۰). با توجه به دلایل ذکر شده در بالا، در جامعه ما گسترش و استقبال از نقش‌های اقتصادی زنان، مستلزم شناخت و طرح مسائل فرهنگی و اجتماعی عدیده‌ای است. به نظر می‌رسد در کنار ظرفیت، توان و تمایل جامعه در به کارگیری نیروی کار زنان، همچنین گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های زنان در تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجارها نسبت به اشتغال این گروه، مؤثرترین روش باشد. رغبت و تمایل زنان به کار خارج از منزل به عوامل گوناگون، از جمله: نگرش به کار از نظر معنا و ارزش کار، محتوا و هویت کار، شرایط و روابط و هنجارهای کار در کنار عوامل شخصیتی و انگیزشی بستگی دارد. برای زنان در جامعه کنونی، کار در کنار ارضای نیازهای روحی و روانی، با ایجاد احساس امنیت، عدالت، بی‌نیازی و خودکفایی، می‌تواند به افزایش آرامش در محیط کار و خانواده و درنهایت، به کارآمدی بیشتر بینجامد. مفهوم جنسیت در درک تعارض سازمانی از ابعاد مختلف آن، به دلیل نقشی که در حوزه کار و فراهم آوردن روابط انسانی کارآمد و خشنودی

ایفا می‌کند، اهمیت ویژه‌ای دارد به ویژه در صورتی که بتوان بین ارزش‌های شغلی و ارزش‌های خانوادگی جمع نمود. این مفهوم با نشان دادن سیستم ارزشی فردی و جمعی، توسعه ظرفیت‌های بالقوه فردی، رابطه با کیفیت زندگی خارج از محیط کاری، کارکرد سازمانی و بخصوص سلامت روانی و حتی فیزیکی، این اهمیت را بیشتر می‌کند. تبیین تعارض سازمانی مجزا از جنسیت، مراحل گوناگونی را گذرانده است. در مراحل اولیه، تنها به شخصیت کارکنان و سپس ذات کار توجه شده است و در مراحل بعدی، خصایص و شرایط سازمانی، توجه متفکران را به خود جلب کرده است (کالبرگ، ۱۹۷۷: ۱۲۵). علیرغم تمام سودمندی‌ها، هر کدام از این رویکردها ابهامات تئوریک مختص خود را دارند. هر کدام به بُعدی از ابعاد تعارض سازمانی در کار توجه کرده و عموماً رابطه بین ابعاد مختلف را نادیده گرفته‌اند. این واقعیت که تعارض سازمانی نه تنها از کارکرد و ویژگی‌های عینی کار، بلکه از انگیزه‌های افراد نیز سرچشمه می‌گیرد، اولین بار توسط مورس مطرح شد (مورس، ۱۹۵۳). برای پاسخ‌گویی بدین ابهامات، رویکرد کنش اجتماعی به جست‌وجوی معنای ذهنی کنشگران در مفهوم تعارض سازمانی و جنسیت می‌پردازد (وبر، ۱۳۷۴: ۸-۳) گلد تورپ و همکاران وی در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بدون شناخت معانی نسبت داده شده به فعالیت شغلی از طرف کارکنان زن، رضایت شغلی قابل تبیین نیست (کالبرگ، ۱۹۷۷: ۱۲۶). کنش متقابل نمادین تعارض سازمانی، در تکمیل رویکرد کنش اجتماعی به تبیین تعاملات اجتماعی در موقعیت‌های گوناگون می‌پردازد. بر اساس این رویکرد، افراد نیازها و اهداف و در نتیجه، انگیزه‌هایی دارند که بر اساس آن در موقعیت‌های مختلف به کنش می‌پردازند تا به رضایت مطلوب برسند. دریافت رضایت در کنش متقابل، متضمن هزینه یا کسب رضایت متقابل است. رفتار روزمره، پاسخی به درخواست‌ها و محاسبات و انتخاب‌های فردی است. رضایت به هزینه انتخاب معین در میان انتخاب‌های دیگر در مبادلات اجتماعی حاصل می‌شود. بدین ترتیب، در تبیین تعارض سازمانی به عنوان مفهومی کلی از جهت‌گیری‌ها و گرایش‌های شغلی، شناخت شرایط موجود در محیط کار به لحاظ عینی و ذهنی و روابط متقابل بین عناصر متعدد در موقعیت‌های گوناگون کاری لازم به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر، به سخن گرانوتر، مشخصات کار و کارفرما در کنار ویژگی‌های افرادی که مشغول بدان کار هستند و چگونگی

اتصال و برخورد این دو دسته شرایط یا فرایند اتصال (گرانوتر، ۱۹۸۱: ۱۱-۱۴؛ برگرفته از احمدنیا، ۱۳۸۰)، تعیین کننده جهت گیری های کارکنان در محیط کار است. کار و رضایت از آن، برای گروه های مختلف اجتماعی از جمله زنان، معانی متفاوتی دارد و به این دلیل که شناخت آن نگرش، انتظارات و مطالبات زنان را بازگو می کند، قابل توجه و پیگیری است. بدین ترتیب، مسئله اساسی این مقاله، مفهوم سازی این نکته است: ابعاد گوناگون تعارض سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور بررسی و به تبیین بین درک تعارض سازمانی از دیدگاه کارکنان زن و مرد پرداخته شود؟

از آن جایی که تحقیقات؛ بیشتر به مدیریت، راهبرد حل تعارض و سبک های مدیریت تعارض در سازمان ها پرداخته است، بدون توجه به این نکته مهم که منابع تعارض سازمانی چیست، طبیعتاً، این موضوع بحث نوینی جهت افزایش کارآیی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان منتهی خواهد شد. و هم چنین، فقدان تحقیقات منسجم و در نتیجه حفره علمی، مرتبط با منابع تعارض و نبود یک تحقیق جامع جهت بررسی این منابع در وزارت ورزش و جوانان کشور با تاکید بر نقش جنسیت در تجربه میزان تعارض سازمانی محقق را برای انجام یک پژوهش علمی مصمم ساخت.

## روش پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش و مسائل مطرح شده، روش انجام پژوهش روش آمیخته<sup>۱</sup> بود. برای ساخت مدل مفهومی پژوهش از روش تئوری برخاسته از داده ها<sup>۲</sup> استفاده شد. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی<sup>۳</sup> است که ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی است، که به صورت توصیفی - اکتشافی و از نوع مطالعات میدانی انجام شده است. در طرح های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین است. جامعه آماری در مرحله اول پژوهش، که مرحله دلفی<sup>۴</sup> تحقیق است، از اعضای هیات علمی دانشگاه ها

1 Mixed Method

2 Grounded Theory

3 Sequential Exploratory

4 Delphi

که دامنه فعالیت کاریشان مرتبط با وزارت ورزش و جوانان (یا سازمان تربیت بدنی سابق)، مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، مدیران کل ورزش و جوانان، نماینده مجلس که با وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت بدنی سابق) سابقه همکاری مستمر داشته‌اند؛ و هم چنین از کارشناسان برجسته تربیت بدنی که دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد بوده اند به تعداد (N=۲۵) در نظر گرفته شد. جامعه آماری در در بخش معادلات ساختاری پژوهش، جامعه شامل ۷۵ نفر از مدیران و معاونین و ۷۳۲ نفر از کارشناسان وزارت ورزش و جوانان را تشکیل می‌داد، که نمونه به ترتیب برابر ۷۵ نفر به روش سرشماری و بر اساس جدول کرجسی مورگان ۲۳۲ نفر در نظر گرفته شد.

### مرحله اول پژوهش

ابتدا تیم طراح و تحلیل گر به منظور طراحی پرسشنامه‌ها، از یک گروه ۴ نفره شامل: پژوهشگر، استاد راهنما و اساتید مشاور تشکیل شده بود. و در ادامه، از طریق رجوع به اطلاعات موجود در پایگاه‌های اینترنتی، کتب، مجلات و نشریات مختلف؛ به بررسی منابع ایجاد کننده تعارض سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور، بررسی منابع ایجاد کننده تعارض سازمانی در سازمان‌های ورزشی در کشورهای مختلف و مروری بر مبانی نظری و پیشینه موضوع و مقایسه آن‌ها با یکدیگر پرداخته شد. سپس، پرسشنامه مرحله اول دلفی تنظیم و به گروه منتخب فرستاده شد. پاسخ دهندگان باید با توجه به هدف تحقیق و مولفه‌های پژوهش، به صورت بلی یا خیر پاسخ دهند و در نهایت با اضافه نمودن مولفه یا مولفه‌هایی (در صورت تشخیص) در پایان هر بخش، پرسشنامه‌ها تکمیل نمودند. پس از پایان مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌ها جمع آوری و مولفه‌هایی که ۶۰ درصد پاسخ دهندگان به آن جواب مثبت دادند در این پرسشنامه باقی ماندند و مولفه‌هایی که کمتر از این مقدار پاسخ مثبت (بلی) به آن داده شد حذف شدند. در این مرحله با توجه به اهمیت پژوهش، برخی از پرسشنامه‌های دلفی همراه



با مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۱</sup> تکمیل شد و در نهایت پس از تکرار مجدد این مرحله، نتایج حاصل از دو مرحله دلفی تعداد منابع تعارض سازمانی به ۱۰ رسید. جدول ۱ گستره، تعداد و تنوع نمونه آماری و تعداد مصاحبه‌های انجام شده را به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی در روش دلفی نشان می‌دهد.

**جدول ۱: گستره، تعداد و تنوع نمونه آماری و تعداد مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی در روش دلفی**

تعداد مصاحبه	تعداد افراد	جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی
۴	۱۰	اعضاء هیات علمی و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۲	۷	مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل ورزش و جوانان استانی
۱	۱	نماینده مجلس
۳	۷	کارشناسان ارشد متخصص ورزشی
۱۰	۲۵	مجموع

### مرحله دوم پژوهش

پرسشنامه نهایی منابع تعارض سازمانی از روی منابع تعارض سازمان که از مرحله دلفی تحقیق به دست آمد تدوین شد. در این مرحله، پرسشنامه تعیین ضریب تاثیر منابع سازمانی توسط مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تکمیل و سپس از طریق معادلات ساختاری به ارائه مدل‌های اصلی و فرعی پژوهش پرداخته می‌شود. از آن جایی که نمی‌توانیم

۱ مصاحبه نیمه ساختار یافته و از نوع مصاحبه مفهومی (هدف این نوع مصاحبه توضیح و تشریح مفهومی یک پدیده یا موضوع است. در این روش مصاحبه گر قصد دارد ساختار مفهومی مفاهیم را در رابطه با یک پدیده تشریح نماید. سوالات در این شیوه مصاحبه به کاوش معنا و ابعاد مفهومی واژه‌های محوری و جایگاه و ارتباط آن‌ها با شبکه‌های مفهومی اند) با تعدادی از مدیران ورزشی که بیش از ده سال در عرصه ورزش (سازمان تربیت بدنی از گذشته و وزارت ورزش و جوانان در حال حاضر) فعالیت می‌کنند و یا فعالیت می‌کردند و هم چنین مصاحبه با تعدادی از نخبگان دانشگاهی که مسئولیت اجرایی در ورزش را داشتند و یا دارند و هم چنین اساتید متخصص و خبره دانشگاهی، به شناسایی عوامل مربوط به مولفه‌های اصلی پژوهش پرداخته شد.

این منابع (مولفه‌ها) را از یک پرسشنامه استخراج نماییم، از چندین پرسشنامه استاندارد که با مولفه‌های این پژوهش هم پوشانی داشتند، استفاده شد. بدین منظور از پرسشنامه‌های منابع تعارض، میشن و گلینو (۲۰۰۳)؛ حسنی (۱۳۸۹)؛ اسلامی (۱۳۹۲)، در رابطه با اهداف ناسازگار، ارزشها و اعتقادات متفاوت، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ و پرسشنامه استرس، اورلی و گیردانو (۱۹۸۰) در رابطه با فشارهای روانی شغلی (استرس‌های شغلی) و پرسشنامه هل ریگل در رابطه با ابهام و تضاد نقش و پرسشنامه تضاد شغل دوبرین (۱۹۸۵) در رابطه با بعد تضادهای وظیفه‌ای و تعارض اختیارات و همچنین پرسشنامه سیستم‌های اطلاعات مدیریت غلامرضا جلالی نائینی (۱۳۸۸) در رابطه با نقص در سیستم اطلاعاتی سازمانها استفاده شد که پس از اصلاحات لازم توسط متخصصین و اساتید راهنما و مشاور به ۳۸ سوال بر اساس طیف لیکرت تهیه شده بود و پرسشنامه شامل ۵ گزینه «کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم» بود که از این تعداد ۴ سوال مربوط به بعد اهداف ناسازگار، ۳ سوال مربوط به بعد ارزشها و اعتقادات متفاوت (تمایز)، ۴ سوال مربوط به بعد ابهام و تضاد نقش، ۴ سوال مربوط به بعد مسائل ارتباطات، ۴ سوال مربوط به بعد قوانین مبهم، ۳ سوال مربوط به بعد تعارض اختیارات، ۴ سوال مربوط به بعد سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، ۴ سوال مربوط به بعد استرسهای محیطی، ۴ سوال مربوط به بعد تضادهای وظیفه‌ای و ۴ سوال مربوط به بعد نقص در سیستم اطلاعاتی بوده است. بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه به هر یک از پاسخ‌ها نمره ۱ تا ۵ داده شده است.

### سوالات تخصصی منابع تعارض سازمانی

سوالات مربوط به سنجش میزان منابع تعارض سازمانی شامل ۳۸ سوال است. تقسیم‌بندی سوالات به هر کدام از عوامل در جدول ۲ نشان داده شده است.

## جدول ۲: اجزای پرسشنامه منابع تعارض سازمانی

عوامل	سوالات مرتبط به متغیر در پرسشنامه
اهداف ناسازگار	۱ تا ۴
ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت (تمایز)	۵ تا ۷
ابهام و تضاد نقش	۹ تا ۱۱
مسائل ارتباطات	۱۲ تا ۱۵
قوانین مبهم	۱۶ تا ۱۹
تعارض اختیارات	۲۰ تا ۲۲
سیستم ارزیابی و پدایش نا هماهنگ	۲۳ تا ۲۶
فشارهای روانی محیطی	۲۷ تا ۳۰
تضادهای وظیفه‌ای	۳۱ تا ۳۴
نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان‌ها	۳۵ تا ۳۸

## ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری

### روایی محتوایی<sup>۱</sup>

با توجه به تلفیق پرسشنامه‌ها، از ۱۵ نفر از اعضای هیات علمی رشته مدیریت ورزشی نظر خواهی شد که پس از اصلاحات در نظر گرفته شده آنان و اساتید راهنما و مشاور، پرسشنامه نهایی تدوین گردید.

### پایایی

در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش‌تست (Pre-Test) استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که بشرح جدول زیر ارائه می‌گردد. همانگونه که

مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ کل برای پرسشنامه‌های منابع تعارض سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۴۵ است که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد. سپس با استفاده از فرمول مقدار ضریب آلفا را محاسبه شد.

### جدول ۳: میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه منابع تعارض سازمانی

ردیف	عنوان متغیر	تعداد سئوالات	میزان آلفای کرونباخ	ضریب کل
۱	اهداف ناسازگار	۴	۰/۸۷۴	۰/۸۴۵
۲	ارزشها و اعتقادات متفاوت (تمایز)	۳	۰/۷۶۵	
۳	ابهام و تضاد نقش	۴	۰/۸۶۴	
۴	مسائل ارتباطات	۴	۰/۷۹۸	
۵	قوانین مبهم	۴	۰/۸۸۴	
۶	تعارض اختیارات	۳	۰/۸۴۶	
۷	سیستم ارزیابی و پدایش ناهماهنگ	۴	۰/۷۹۶	
۸	فشارهای روانی محیطی	۴	۰/۸۰۶	
۹	تضادهای وظیفه ای	۴	۰/۸۸۴	
۱۰	نقص در سیستم اطلاعاتی سازمانها	۴	۰/۸۳۴	

### یافته‌های تحقیق

جدول ۴، مراحل روش دلفی را که طی یک دوره ۳ ماهه انجام شده است را نشان می‌دهد.

### جدول ۴: مراحل روش دلفی

مؤلفه‌های وارد شده در مرحله اول دلفی:
<p>اختیارات هم سطح، سیاست‌های سازمان، ارزیابی عملکرد، فضای رقابتی سازمان، تخصص‌گرایی، ابهام در مسئولیت پاسخگویی، شکاف زیاد بین وجهه اعتبار مشاغل با یکدیگر، کنترل نامحسوس، سلسله مراتب سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ادراک، تفاوت‌های فرهنگی، مغایرت‌های حقوق و دستمزد، تنش‌های سازمانی، منابع کمیاب، وابستگی بین وظایف، اهداف ناسازگار، تمایز(ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت)، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پدایش ناهماهنگ، فشارهای روانی محیط، تضادهای وظیفه ای و نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان.</p>

### مولفه‌های تعدیل شده از مرحله اول:

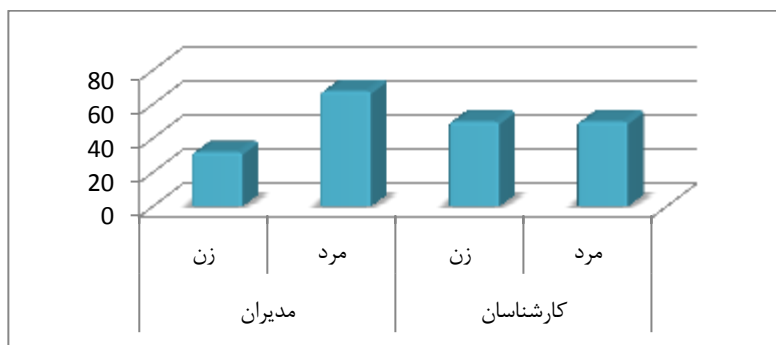
اختیارات هم سطح، سیاست‌های سازمان، ارزیابی عملکرد، فضای رقابتی سازمان، تخصص‌گرایی، ابهام در مسئولیت پاسخگویی، شکاف زیاد بین وجهه اعتبار مشاغل با یکدیگر، کنترل نامحسوس، سلسله مراتب سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، اهداف ناسازگار، تمایز (ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت)، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، فشارهای روانی محیط، تضادهای وظیفه‌ای و نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان، به روز نبودن سازمان (مکاتبات و سیستم اتوماسیون)، اضطراب صفتی افراد، شکاف‌های جنسیتی، عزل و نصب مدیران.

### مولفه‌های استخراج شده از مرحله دوم دلفی

اهداف ناسازگار، تمایز (ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت)، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، فشارهای روانی محیط، تضادهای وظیفه‌ای و نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان.

در نهایت پس از استخراج پرسشنامه‌های دو مرحله دلفی، ده منبع اصلی تعارض سازمانی در این پژوهش به ترتیب زیر شناسایی شدند: ۱. اهداف ناسازگار، ۲. تمایز (ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت)، ۳. ابهام و تضاد نقش، ۴. مسائل ارتباطات، ۵. قوانین مبهم، ۶. تعارض اختیارات، ۷. سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، ۸. فشارهای روانی محیط، ۹. تضادهای وظیفه‌ای، ۱۰. نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان.

بررسی اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنیها بر اساس جنسیت مطابق نمودار شماره ۱ است.



نمودار ۱: توزیع درصد فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان

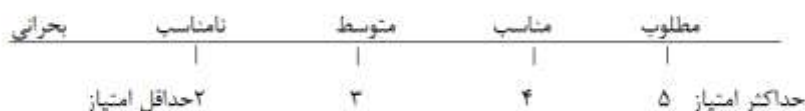
مطابق نمودار شماره ۱ مشاهده می شود، از ۵۳ نفر مدیر مورد مطالعه در پژوهش حاضر، ۱۷ نفر معادل (۳۲/۱٪) از پاسخ دهندگان زن بوده و ۳۶ نفر معادل (۶۷/۹٪) آنها مرد بوده اند. از ۲۴۰ نفر کارشناس مورد مطالعه در پژوهش حاضر، ۱۲۰ نفر معادل (۵۰٪) از پاسخ دهندگان مرد بوده و ۱۲۰ نفر معادل (۵۰٪) آنها مرد بوده اند.

وضعیت تعارض سازمانی و ابعاد آن و وزارت ورزش و جوانان ایران

به منظور بررسی و پاسخ به این سوال از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون T یک نمونه ای نتایج تحلیل در جدول ۴-۱۲ آمده است. همانطور که مشاهده می شود مقدار p-value یا به عبارتی مقدار Sig که مقدار آن معادل ۰/۰۰۰ است از مقدار  $\alpha=0.05$  کوچکتر گردیده است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه تعارض سازمانی و ابعاد آن مساوی ۳ (سطح متوسط) است تایید نگردیده است، از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر ناست لذا این عامل خود موید رد فرض صفر است. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته است که میانگین تعارض سازمانی و ابعاد آن بیشتر از عدد ۳ است لذا اگر ما با توجه به میانگین این بعد نمره کمتر از ۲ را بسیار کم، بین ۲ و ۳ را کم، برابر با ۳ را متوسط، بین ۳ و ۴ را زیاد، بین ۴ و ۵ را بسیار زیاد در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که از نظر تعارض سازمانی و ابعاد آن با توجه به میانگین جامعه (۳/۲۴) در وضعیت

زیاد قرار دارد. همچنانکه در جدول پائین مشخص است مقدار آماره T برابر با ۸/۱۳ است که از ۱/۹۶+ بزرگتر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد.

وضعیت تعارض سازمانی و ابعاد آن و وزارت ورزش و جوانان ایران در جدول ۵ بخوبی نشان داده شده است.



جدول ۵: آزمون میانگین یک جامعه آماری ( $H_0 : \mu = 3$ )

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
تعارض سازمانی	۳/۲۴۵۵	۰/۵۱۷۰۳	۸/۱۲۸	۰/۰۰۰	۰/۱۸۶۱	۰/۳۰۵۰	زیاد
اهداف ناسازگار	۳/۱۴۶۳	۰/۸۳۸۱۵	۲/۹۸۹	۰/۰۰۳	۰/۰۵۰۰	۰/۲۴۷۲	زیاد
ارزشها و اعتقادات متفاوت (تمایز)	۳/۵۳۳۶	۰/۶۰۰۰۶	۱۵/۲۲۰	۰/۰۰۰	۰/۴۶۴۶	۰/۶۰۲۶	زیاد
ابهام و تضاد نقش	۳/۱۴۸۵	۰/۹۶۶۳۳	۲/۶۳۰	۰/۰۰۹	۰/۰۳۷۴	۰/۲۵۹۶	زیاد
مسائل ارتباطات	۲/۷۲۷۸	۰/۸۰۹۲۶	-۵/۷۵۷	۰/۰۰۰	-۰/۳۶۵۲	-۰/۱۷۹۱	زیاد
قوانین مهم	۳/۲۷۳۰	۱/۰۰۱۹۸	۶۶۴/۴	۰/۰۰۰	۰/۱۵۷۸	۰/۳۸۸۲	زیاد
تعارض اختیارات	۲/۹۵۶۸	۰/۹۲۶۷۴	-۰/۷۹۸	۰/۴۲۵	-۰/۱۴۹۸	۰/۰۶۳۳	متوسط
سیستم ارزیابی و پاداش نا هماهنگ	۳/۳۴۱۳	۱/۰۹۲۲۲۷	۵/۳۴۹	۰/۰۰۰	۰/۲۱۵۷	۰/۴۶۶۹	زیاد
فشارهای روانی محیطی	۳/۲۹۴۴	۰/۸۸۱۳۱	۵/۷۱۷	۰/۰۰۰	۰/۱۹۳۰	۰/۳۹۵۷	زیاد
تضادهای وظیفه ای	۳/۶۱۰۱	۰/۹۱۸۵۸	۱۱/۳۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۰۴۵	۰/۷۱۷۵	زیاد
نقص در سیستم اطلاعاتی سازمانها	۳/۴۲۳۲	۰/۸۹۷۳۹	۸/۰۷۳	۰/۰۰۰	۰/۳۲۰۰	۰/۵۲۶۴	زیاد

بررسی وجود تفاوت در تعارض سازمانی و ابعاد آن بر اساس جنسیت

میانگین امتیازات تعارض سازمانی و ابعاد آن بر اساس جنسیت باهم برابر است:  $H_0$

میانگین امتیازات تعارض سازمانی و ابعاد آن بر اساس جنسیت باهم برابر نیست:  $H_1$

**جدول ۶: آزمون t نمونه‌های مستقل جهت بررسی وجود تفاوت در دیدگاه کارکنان بر اساس جنسیت در ارتباط با تعارض سازمانی و ابعاد آن**

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری (Sig)
تعارض سازمانی	زن	۱۳۷	۳/۲۵۹۳	۰/۵۴۰۰۰	۰/۰۴۶۱۴	۰/۴۲۸	۲۹۱	۰/۶۶۹
	مرد	۱۵۶	۳/۲۳۳۴	۰/۴۹۷۴۲	۰/۰۳۹۸			
اهداف ناسازگار	زن	۱۳۷	۳/۱۵۳۳	۰/۸۱۷۰۰	۰/۰۶۹۸۰	۰/۱۳۳	۲۹۱	۰/۸۹۴
	مرد	۱۵۶	۳/۱۴۰۲	۰/۸۵۸۸۷	۰/۰۶۸۷۶			
ارزشها و اعتقادات متفاوت (تمایز)	زن	۱۳۷	۳/۵۴۰۱	۰/۵۹۹۷۴	۰/۰۵۱۲۴	۰/۱۷۶	۲۹۱	۰/۸۶۱
	مرد	۱۵۶	۳/۵۲۷۸	۰/۶۰۲۲۲	۰/۰۴۸۲۲			
ابهام و تضاد نقش	زن	۱۳۷	۳/۲۹۹۳	۰/۹۵۲۳۸	۰/۰۸۱۳۷	۲/۵۲۶	۲۹۱	۰/۰۱۲
	مرد	۱۵۶	۳/۰۱۶۰	۰/۹۶۲۰۵	۰/۰۷۷۰۳			
مسائل ارتباطات	زن	۱۳۷	۲/۶۰۲۲	۰/۸۰۰۷۱	۰/۰۶۸۴۱	-۲/۵۱۳	۲۹۱	۰/۰۱۳
	مرد	۱۵۶	۲/۸۳۸۱	۰/۸۰۳۱۲	۰/۰۶۴۳۰			
قوانین مبهم	زن	۱۳۷	۲/۲۸۸۳	۱/۲۲۷۷۰	۰/۱۰۴۸۹	۰/۲۴۴	۲۹۱	۰/۸۰۷
	مرد	۱۵۶	۳/۲۵۹۶	۰/۷۵۳۹۵	۰/۰۶۰۳۶			
تعارض اختیارات	زن	۱۳۷	۲/۹۰۷۵	۰/۷۵۱۶۱	۰/۰۶۴۲۱	-۰/۸۵۲	۲۹۱	۰/۳۹۵
	مرد	۱۵۶	۳/۰۰۰۰	۱/۰۵۷۴۹	۰/۰۸۴۶۷			
سیستم ارزیابی و پاداش نا هماهنگ	زن	۱۳۷	۳/۴۷۸۱	۱/۴۳۹۴۹	۰/۱۲۲۹۸	۲/۰۲۰	۲۹۱	۰/۰۴۴
	مرد	۱۵۶	۳/۲۲۱۲	۰/۶۳۱۱۵	۰/۰۵۰۵۳			
فشارهای روانی محیطی	زن	۱۳۷	۳/۲۸۸۳	۰/۸۶۳۳۱	۰/۰۷۳۷۶	-۰/۱۱۰	۲۹۱	۰/۹۱۳
	مرد	۱۵۶	۳/۲۹۹۷	۰/۸۹۹۵۶	۰/۰۷۲۰۲			
تضادهای وظیفه ای	زن	۱۳۷	۳/۵۶۷۵	۰/۶۰۵۲۰	۰/۰۵۱۷۱	-۰/۷۴۲	۲۹۱	۰/۴۵۸
	مرد	۱۵۶	۳/۶۴۷۴	۱/۱۲۴۸۲	۰/۰۹۰۰۶			
نقض در سیستم اطلاعاتی سازمانها	زن	۱۳۷	۳/۴۵۰۸	۰/۹۳۸۱۷	۰/۰۸۰۲۰	۰/۴۹۲	۲۹۱	۰/۶۲۳
	مرد	۱۵۶	۳/۳۹۹۰	۰/۸۶۱۷۲	۰/۰۶۸۹۹			



بر اساس نتایج مندرج در جدول (۶) و نتایج آزمون مشاهده می‌شود که با توجه به  $\text{Sig} > \alpha = 0.05$  به جز (ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات و سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ) برای ارزیابی تعارض سازمانی و ابعاد آن تفاوت معنادار بین میانگین آن بر اساس جنسیت وجود نداشته، به عبارت دیگر دیدگاه زنان و مردان در ارتباط با میزان مناسب بودن تعارض سازمانی و ابعاد آن یکسان بوده است.

در رابطه با ابهام و تضاد نقش و سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ زنان با میانگین (۳/۲۹) و (۳/۴۷) نسبت به مردان با میانگین (۳/۰۱) و (۳/۲۲) میزان تعارض بالاتری عنوان داشته است. در مسائل ارتباطات مردان با میانگین (۲/۸۳) نسبت به زنان با میانگین (۲/۶۰) تعارض را بیشتر عنوان داشته است.

## بحث و نتیجه گیری

بر پایه یافته‌های پژوهش، داده‌های پژوهش نشان داد که، از ۲۰ نفر از افراد مورد پژوهش ۲ نفر (۱۰٪) زن و ۱۸ نفر (۹۰٪) مرد می‌باشند. بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی ۵۴ سال با ۷ نفر (۳۵٪) بوده و کمترین فراوانی مربوط به رده سنی ۴۳ سال با ۱ نفر (۵٪) بوده است. هم چنین یافته‌های توصیفی نشان داد، که از ۵۳ نفر مدیر مورد مطالعه در پژوهش حاضر، ۱۷ نفر معادل (۳۲/۱٪) از پاسخ دهندگان زن بوده و ۳۶ نفر معادل (۶۷/۹٪) آنها مرد بوده اند. از ۲۴۰ نفر کارشناس مورد مطالعه در پژوهش حاضر، ۱۲۰ نفر معادل (۵۰٪) از پاسخ دهندگان مرد بوده و ۱۲۰ نفر معادل (۵۰٪) آنها مرد بوده اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، در وزارت ورزش و جوانان کشور ایران، با توجه به ادغام همزمان دو وزارت جداگانه جوانان با رویکرد تسهیلاتی- فرهنگی با ورزشی - همگانی به طور بسیار اخص ده منبع اصلی ایجاد کننده تعارض سازمانی به ترتیب تمایز، ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات، اهداف ناسازگار، قوانین مبهم، تعارض اختیارات، سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ، فشارهای روانی و محیطی و نقص در سیستم اطلاعاتی سازمان شناسایی شد. همبستگی قوی بین منابع تعارض سازمانی به دست آمده در وزارت ورزش و جوانان با توجه به نتایج تحقیق (امین الدین و همکاران، ۲۰۰۹) مویده این نکته مهم است که در سازمان‌های خارجی هم چون مالزی تنها دو منبع اهداف ناسازگار و

قدرت اختصاصی به عنوان منابع تاثیر گذار در تعارض در سازمان‌های ورزشی کشور مالزی شناسایی شدند، این در حالی است که در وزارت ورزش و جوانان کشور ایران ده منبع اصلی شناسایی شد. به نظر می‌رسد بیشتر اختلاف نظر مدیران و کارکنان بر سر اهداف ورزش و جوانان از شناخت ناکافی هر دو طرف از این اهداف و عدم وضوح و روشنی اهداف حاصل می‌گردد. با توجه به این یافته توصیه می‌گردد، هدفهای بلند مدتی که از جانب مدیران تدوین می‌شوند باید به صورت کمی قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالش گر، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با هدف‌های واحدهای سازمانی سازگار باشند، زیرا اگر این هدفهای بلند مدت به شیوه ای روشن و آشکار تعیین گردند منافع زیادی به بار خواهند آورد که یکی از منافع آن کاهش تعارضات مدیران و کارکنان است (شیرازی، ۲۰۱۱: ۴). افزایش تعهد به اهداف فراگیر وزارت ورزش و جوانان از جانب مدیران و کارشناسان این وزارت که نتیجه آن تاکید کمتر مدیران و کارشناسان به اهداف فردی و بخشی و در نتیجه کاهش تعارض به دلیل وجود همکاری است (بارتلت، ۲۰۰۹: ۹۱). تلاش در جهت ایجاد شرایط کاری پویا، سازنده با هدف سرعت بخشیدن به روند رشد و دسترسی به اهداف سازمان با مشارکت مدیران و کارشناسان، چرا که بدنه اصلی وزارت در تدوین اهداف وزارت دخالت داده نمی‌شوند. که این هدف با ایجاد مشارکت مدیران و کارشناسان در تعیین اهداف به نتیجه خواهد رسید. تلاش مدیران وزارت ورزش و جوانان در جهت افزایش حس وفاداری سازمانی در کارشناسان و همسو نمودن افکار کارشناسان با اهداف سازمان. مشارکت دادن اعضای واحدها در تصمیم‌گیری‌ها در مورد ارزیابی‌های شغلی و انتظارات و اهداف سازمانی می‌تواند مانع از بروز تعارض در سازمان‌ها شود. از سویی نتایج تحقیق نشان داد، به جز (ابهام و تضاد نقش، مسائل ارتباطات و سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ) برای ارزیابی تعارض سازمانی و ابعاد آن تفاوت معناداری بین میانگین آن بر اساس جنسیت وجود نداشته، به عبارت دیگر دیدگاه زنان و مردان در ارتباط با میزان مناسب بودن تعارض سازمانی و ابعاد آن یکسان بوده است. در رابطه با ابهام و تضاد نقش و سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ نسبت به مردان میزان تعارض بالاتری عنوان داشته است. واقعیت این است که زنان کمتر به منابع و ثروت‌های اجتماعی دسترسی دارند و تجزیه جنسیتی مشاغل از پایدارترین اشکال بازار کار است، ولی در هر حال،

الگوهای رضایت شغلی باید ضمن پرهیز و احتراز از تبعیض کاری بیش از پیش تفاوت‌های جنسیتی را مورد توجه قرار دهند. البته متأسفانه ارزش‌ها و هنجارهای دینی در بسیاری از تئوری‌های رضایتمندی از کار محاسبه نشده است. به نظر می‌رسد در مسائل ارتباطات مردان با میانگین نسبت به زنان با میانگین تعارض را بیشتر عنوان داشته است. یکی از مؤلفه‌های مهم در امر اشتغال زنان، گرایش ایشان به کار و رضایت شغلی است. مسئله‌یابی روشمند در این امر، ما را به این نتیجه می‌رساند که در تبیین رضایت شغلی، شاخصه‌های جنسیتی نیز مؤثر می‌باشد. اگر ارزش‌های کاری را در پنج مقوله رضایت از ارزش‌های درونی و بیرونی مرتبط با کار، ارزش‌های درونی و بیرونی پیامدی کار، و ارزش‌های بیرونی مرتبط با افراد خلاصه کنیم، تعامل بین جنسیت و نوع رضایتمندی، محسوس و قابل ارزیابی است. درک میزان تاثیر پذیری در تجربه تعارض سازمانی از ابهام و تضاد نقش گرفته تا سیستم دستمزد و پاداش ناهماهنگ بین زن و مرد، در نظریه‌هایی نظیر «بیگانگی» مارکس؛ «آنومی» دورکیم؛ «مشروعیت اقتدار و عقلانیت» وبر؛ نظریات «انگیزشی» فروید، مک کله لند، هرز برگ، مزلو و وروم؛ که نظریه «جامعه‌پذیری فرهنگی» هستند را به خوبی نمایان می‌کند. و دیدگاه‌های فمینیستی، هر کدام درباره اشتغال زنان، رضایت شغلی و گرایش ایشان به کار نظریاتی را بیان کرده‌اند، ولی از بررسی بعضی از واقعیت‌ها به این نتیجه می‌رسیم که همه این دیدگاه‌ها، باید نقش جنسیت را در مؤلفه تشخیص رضایت شغلی زنان در بحث حقوق و پاداش و ابهام و تضاد نقش برطرف سازند. در نقد این مفهوم باید گفته می‌شود که تعریف از جامعه مدرن کارس زنان بسیار گسترده است. بسیاری از فمینیست‌ها بر این عقیده‌اند که خانه، بازار کار یا حتی سیستم‌های تأمین اجتماعی به طور مستقل و خودمختار عمل نمی‌کنند. سیستم‌های فرعی به لحاظ منابع باارزش یکسان نبوده، و وابسته به ساختار سلسله مراتبی این منابع می‌باشند. شیرازه درونی این مجموعه، نه بر اساس کارکرد، که بر اساس روابط قدرت شکل می‌گیرد. مجموعه‌ها و تعاملات آنها جنسیتی بوده و تنها یک نوع جامعه مدرن وجود ندارد. تنوعی گسترده از دولت - ملت‌ها با مسیرهای متفاوت برای رسیدن به جامعه خدماتی تلاش می‌کنند. لذا حقوق زنان در سازمان‌ها لازم الاجراست و قصور در آن به کل بدنه‌ی اجتماعی جامعه آسیب می‌زند (آکر، ۱۹۸۹).

## قدرشناسی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است که تحت حمایت و نظارت دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز به نگارش در آمده است.

## منابع

- ۱- احمدنیا، شیرین، «برخی عوامل فرهنگی - اجتماعی مؤثر بر مشارکت محدود زنان»، ۱۳۸۰، نامه انجمن جامعه‌شناسی ایران، ش ۴، تهران، نشر کلمه.
- ۲- راودراد، اعظم، «تحلیلی بر نقش زن در توسعه با تأکید بر اشتغال»، ۱۳۷۹، نامه علوم اجتماعی، ش ۱۵.
- ۳- مظفری، امیر احمد، روحی، حمید رضا، ساعت چیان، وحید، کلانی، امین (۱۳۹۱). ارتباط بین راهبردهای تعارض و هوش هیجانی مربیان تیم‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی. مجله مدیریت ورزشی، شماره ۱۳. ص ۹۹-۱۱۳.
- ۴- وبر، ماکس، جامعه و اقتصاد، ۱۳۷۴، ترجمه عباس منوچهری و دیگران، تهران، مولی. ص ۸۳

- 5- Afzalur Rahim, M., 2002. "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict". The International Journal of Conflict Management, Vol.13, 3, 206-235.
- 6- Aker, J. 1989. "Doing Comparable Worth: Gender, Class and pay Equity", Philadelphia.
- 7- Aminuddin, Y., Mohd Sofian., O., F., 2009. "Managing Conflict in Malaysian Organizations". International Bulletin of Business Administration, Issue 4(2009).1-5.
- 8- Bartlett, M., E., 2009. "Workplace Incivility and Conflict Management Atyles of Community College Leaders in the Nine Mega States ". A dissertation of Degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership. Celmsn University.
- 9- Bannerman, N., R., 2012."Couses of Conflict within Organizations". Associates: People Effectivness & Communications Solutions, 1-3.
- 10- Bankovskaya, V., 2012." Development of conflict management strategies to increase the organizational effectiveness in Nordic companies".master of thesis. Reykjavik University. Scholl of Business.
- 11- Doucet, A., 1995 "Gender Equality and Gender Differences in Moushold Work and Parenting" Women Studies International Forum, Vol 18, No 3.

- 12- Erikson, B., 1998 "Attitude to Work" Doctoral Dissertation, Sweden, Goteberg University.
- 13- Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I.A., Ajemunighohun, S. S. S., 2010."Emprical study of the effect of conflict on organizational performance in nigeria". Business and Economics Journal, Vol.2010, BEI-15.P.1-9.
- 14- Kalleberg, A., 1977 "Work Value and Job Reward: A Theory of Job Satisfaction" American Sociological Review, Vol 42
- 15- MacDonald, P., A., 2011."Learning from the Enemy: Identity, Conflict, and Inter Organizational Learning". A dissertation of Degree of Doctor of Philosophy. The University of Western Ontario.
- 16- Morse, N., C., 1953, "Satisfaction in the white collar job" Ann Arbor: Institute for social science research, university of Michigan
- 17- Nadin, R., 2012. "Cauces of Conflict within Organizations".International Journal of Conflict Management, Vol. 16(2).110-119.
- 18- Pathak, M., 2010. "Managing Organizational Conflict". The Institute of Chartered Accountants of India, New Delhi.2-12.
- 19- Shirazi, A., 2011."An Investigation of Sources of Intergroup Conflicts". Shanghai international conference on social sciences, SICSS, 1-7.
- 20- Yi-Hui Lee, J., 2011. "Conflict in Inter-Organizational Virtual Communication". A dissertation of Degree of Doctor of Philosophy.University of Bath.
- 21- Zikic, S., Marinovic, A., 2012. "Promotion of Conflict Management Strategis in Terms of Modern Business".Original Scintific Paper, Vol. 9(1), 201-222.

