



## بررسی عوامل موثر بر مولفه‌های تعارض پویای معلمان

سیده پریسا مشعشعی: دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
ID مهدی کهندل: دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (\* نویسنده مسئول) MehdiKohandel@yahoo.com  
محسن حلاجی: استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان استان تهران، پردیس شهید چمران، تهران، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

تعارض پویا،  
معلمان،  
تربیت بدنی و ورزش،  
مدرسه

**زمینه و هدف:** تعارض فرآیندی است که طی آن یک حزب یا بخش معتقد است که منافع در تضاد و مخالفت با حزب یا بخش‌های دیگر قرار دارد. هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی عوامل موثر بر مولفه‌های تعارض پویای معلمان بود.  
**روش کار:** برای انجام تحقیق توصیفی - پیمایشی حاضر از بین معلمان تربیت بدنی استان البرز بودند (N=۱۵۰). با توجه به حجم افراد جامعه و روش نمونه‌گیری کل شمار تمام افراد جامعه به عنوان نمونه‌ها انتخاب شدند. سپس پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۰ سوال که روایی آن توسط متخصصین مورد تأیید قرار گرفت و به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید (۰/۸۱) بین افراد نمونه توزیع و جمع‌آوری گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد در بین عوامل موثر بر تعارض پویای معلمان تربیت بدنی عامل ارائه گزینه‌هایی برای سود متقابل بیشترین بار عاملی (۰/۷۷) را داشت. و عوامل تمرکز بر آینده با یادگیری از گذشته‌ها ۰/۷۵، همکاری مثبت ۰/۶۶، شفاف سازی ۰/۶۶، فضا و موقعیت ۰/۵۶، طبیعی بودن ۰/۵۴، کارهای شدنی ۰/۵۲، ملاحظه کاری ۰/۵۱، توجه به نیازها ۰/۵۰ و توافق سود متقابل ۰/۴۷ به ترتیب بیشترین بار عاملی را داشتند. همچنین عوامل جهت دهی فرهنگ پویایی تعارض ها در محیط آموزش و پرورش، حفظ ارتباطات اثربخش، اعتماد بین افراد و نهایت استفاده از منابع مختلف نقش کمک کننده دارند.  
**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج توصیه می‌شود به عوامل موثر بر مولفه‌های تعارض پویای معلمان توجه ویژه شود.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Moshashaei SP, Kohandel M, Hallaji M. Investigating the Factors Affecting the Dynamic Conflict Components of Teachers. Razi J Med Sci. 2022;29(7):179-188.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.



Original Article

## Investigating the Factors Affecting the Dynamic Conflict Components of Teachers

**Seyedeh Parisa Moshashaei:** PhD Student, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

**Mehdi Kohandel:** Associate Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (\* Corresponding author) [Mehdikohandel@yahoo.com](mailto:Mehdikohandel@yahoo.com)

**Mohsen Hallaji:** Assistant Professor, Department of Physical Education, Farhangian University of Tehran, Shahid Chamran Campus, Tehran, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Conflict often refers to cases in which units or individuals work against each other instead of working together. Webster's dictionary defines conflict as a battle and the difference between opposing forces and the existing contradiction between instincts or morals and religious and moral ideals (1). According to Robbins, conflict is a process in which the first person intentionally tries to prevent the second person from achieving his or her interests and goals in a deterrent manner (2).

Due to the nature of sports and its close relationship with social, political and economic issues in society, the sports environment, especially educational organizations, are the source of potential conflicts between different organizations (4). It is therefore essential to exercise competence to resolve, manage and prevent employee conflict before it leads to resignation, retaliation, litigation or other extremist action (5). For example, teachers, and especially physical education teachers, in order to be able to provide basic physical education programs to ensure the physical and mental health of students and to create favorable conditions for the development of students' athletic talents, must have differences and Manage conflicts effectively and efficiently. Since the main part of physical education classroom management is to provide a suitable educational environment and gather students in groups that work away from conflicts and disagreements in achieving educational goals, physical education classes need to There are teachers who moderate the internal pressures on their motivation and balance their behavior (6).

There are shortcomings in physical education classes, including: physical education hours in schools, facilities and equipment, sports equipment, priority of other subjects over physical education, school principals' attitude towards this subject, which has caused conflicts between teachers and principals. . Studying conflicts and resolving them in the field of education is still a complex and multidimensional issue. Research should examine this relationship with other levels of education and whether these outcomes affect teachers' performance. Given these explanations, the researcher seeks to address the dynamic conflict model of physical education teachers.

**Methods:** For the present applied research which was done by survey method, among the physical education teachers of Alborz province (150 people) due to the limited population using available sampling and the total number of all members of the community were considered as a sample. The researcher-made questionnaire consisted of 40 questions that were prepared and compiled for each factor, at least 3 questions, and these three questions distributed and collected the factors affecting the dynamic conflict of physical education teachers from various aspects. To determine the validity of the questionnaire from the perspective of experts, professors and experts, its validity was approved by these experts by providing amendments. Also, in order to evaluate the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha coefficient test was used and the reliability of the research tool was

### Keywords

Dynamic conflict,  
Teachers,  
Physical education and  
Sports,  
School

Received: 01/08/2022

Published: 01/10/2022

0.816. Finally, descriptive statistics, Kalmogorov-Smirnov tests, exploratory and confirmatory factor analysis, t-test and structural equations were used for SPSS software version 22 and Amos version 20 at error level of 0.05 for statistical analysis of data.

**Results:** The results showed that the average opinion of the respondents about the situation of dynamic conflicts of physical education teachers is equal to 4.15, which is higher than the hypothetical average ( $\mu = 3$ ). The value of sig / 2 is equal to 0.001 which is less than 0.05 and also the value of t-statistic is equal to 39.86 which is a positive value so it can be said with 95% confidence that the components of the dynamic conflict components of physical education teachers It is desirable (Table 1).

Another finding showed that the model has a good fit (Table 2). According to the results of the research model, the dimensions of "mutual benefit option", "focus on the future", "transparency" and "positive cooperation" have the greatest impact on "dynamic conflict of teachers" with coefficients of 0.77, 0.75, 66, respectively. / 0 and 0.66. Finally, the results showed that the probability values of all components are less than 0.001; Therefore, all components are accepted at a significance level of 0.99 (Table 3).

**Conclusion:** The results of the present study showed that among the sources of dynamic conflict in physical education teachers, providing options for mutual benefit has the greatest effect. Research shows that communication problems, inadequate information exchange, and rhetoric in the communication channel alone are barriers to communication and create potential conditions for conflict. Too much or too little communication also increases the possibility of conflict. As a result, it is possible to increase communication to a certain extent, and by exceeding that limit, communication becomes excessive, which results in increasing the possibility of creating opposition. This factor can be suggestions in terms of win-win method in communication (19).

Another result of the present study is the focus on the future by learning from the past. It seems that the difference between the teaching conditions for physical education teachers compared to other teachers, the lack of importance of physical education lessons, unreasonable expectations of managers and the lack of sports facilities and equipment have caused physical education teachers by managers and Their co-workers endure a lot of psychological and environmental pressures. Existence of psychological and environmental pressures causes physical education teachers to not be able to work in schools as expected of them and to achieve the goals set by themselves and the organization, and this causes a conflict between colleagues and teachers with the principal. In addition, according to the results of the research model, the transparency factor can be effective in creating a dynamic conflict among physical education teachers. This result of the research indicates that physical education teachers are confused in the implementation of their responsibilities and the reason may be the lack of clear rules related to the job description of teachers. It seems that there are many differences in the set of rules and regulations of education and the perception of these rules is different in different people. Also, the transparency of the rules and their explanation is not done by the senior managers of the organization and consequently the school principals for quick and timely decisions.

In general, the results showed that the relationship between the dynamic conflict components of physical education teachers is based on a positive attitude in conflict resolution, in other words, to form and maintain the perception that leads to conflict behavior, communication Strengthen among teachers. Communication problems can be an important source of incompatibility and conflict formation.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Moshashaei SP, Kohandel M, Hallaji M. Investigating the Factors Affecting the Dynamic Conflict Components of Teachers. Razi J Med Sci. 2022;29(7):179-188.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

تعارض اغلب به مواردی اشاره دارد که در آن واحدها یا افراد به جای کار کردن با همدیگر در مقابل یکدیگر کار می‌کنند. فرهنگ لغت وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز یا اخلاقیات و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند (۱). به نظر رابینز تعارض فرایندی است که در آن شخص اول به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص دوم در رسیدن به علایق و اهدافش شود (۲). تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزش‌ها و یا ادارک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است (۳).

در بین سازمان‌های مختلف به دلیل ماهیت ورزش و ارتباط نزدیک آن با مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی موجود در جامعه، فضای ورزش، به ویژه سازمان‌های تربیتی بستر تعارض‌های بالقوه‌اند (۴). از این‌رو به کار بردن صلاحیت و شایستگی برای حل، اداره و پیشگیری از تعارض کارکنان قبل از اینکه به استعفا، اعمال تلافی جویانه، دعوای قضایی یا عمل افراطی دیگری منجر شود، امری ضروری است (۵). به عنوان مثال معلمان و بخصوص معلمان تربیت بدنی برای اینکه بتوانند برنامه‌های اصولی تربیت بدنی را در جهت تأمین سلامت جسمانی و روانی دانش‌آموزان ارائه دهند و زمینه‌های مساعدی را برای رشد و پرورش استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان ایجاد کنند، باید اختلافات و کشمکش‌ها و تعارضات را به گونه‌ای مؤثر و سودمند اداره کنند. از آنجایی که بخش عمده مدیریت کلاس درس تربیت بدنی فراهم آوردن محیط مناسب آموزشی و گردآوری دانش‌آموزان به صورت گروه‌هایی می‌باشد که به دور از تعارضات و عدم توافقات در حصول اهداف آموزشی همکاری نمایند، کلاس‌های تربیت بدنی، نیاز به معلمانی دارند که فشارهای درونی برای انگیزش خود را تعدیل نموده و رفتار خود را متعادل سازند (۶). محققان بیان می‌کنند که تعارض برای رشد و ترقی پایدار، حیاتی است (۷) و وجود آن در برخی از شرایط کاری تیم محور و رقابتی فوق‌العاده مفید است (۸). در محیط آموزش و پرورش هم به همین صورت است

که معلمین تربیت بدنی می‌بایست از محیط خود که دانش‌آموزان (یکی از مهمترین منبع سازمانی) هستند و دارای اختلاف‌هایی همچون: تک‌فرزندی بودن، فضای مجازی، بیماری کرونا، کم‌حرکی، فاصله طبقاتی و عوامل مختلف که از دیدگاه دانش‌آموزان حتی والدین آن‌ها وجود دارد از آن‌ها استفاده نمایند و بتوانند موجبات رشد و پیشرفت بیشتر در دانش‌آموز بوجود آورند (۹).

بسیاری از صاحب‌نظران معتقد هستند که وجود تعارض موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد همبستگی گروهی می‌شود (۱۰). استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره آن است. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری را فراهم می‌سازند (۱۱).

اهمیت تعارض به اندازه‌ای است که تحقیقات مختلفی در این زمینه انجام شده و نتایج مختلفی نیط به دست آمده است از جمله پورقاز و همکاران به کارکردهای مثبت تعارض در بین معلمان اشاره کرده و تأکید داشتند که جهت ایجاد فضای آموزشی کارا در مدارس، مدیران باید ضمن شرکت در کارگاه‌های حل تعارض، مهارت تعارض‌زدایی خود را تقویت کرده تا در صورت بروز زمینه اولیه تعارض از توانایی لازم جهت حل تعارض برخوردار باشند. نتایج تحقیقات آنها موید آن بود که با توجه به ماهیت منحصر به فرد محیط آموزشی مدارس، سبک مصالحه تأثیر بیشتری در مقایسه با دیگر سبک‌های حل تعارض دارد (۱۲). همچنین منشاء ایجاد تعارض در معلمان و چگونگی حل آن به عواملی مانند نارضایتی از توزیع پاداش‌ها، سیاست آموزشی، اعتقادات مذهبی، فرهنگی و نوع گروه بندی‌های اجتماعی در مدرسه می‌باشد (۱۳). بطور کلی محققان ریشه حل تعارض معلمان را در عواملی مانند رضایت شغلی، نوع رابطه معلمان، پذیرش نقش دبیری و میزان مسئولیت‌پذیری بر شمردند و نقش مدیر مدرسه را در حل عوامل مذکور مهم ارزیابی کردند (۱۴). در این رابطه تحقیقات نشان می‌دهد که صلاحیت ارتباطی و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس، طبق ادراک معلمان، برای تقویت فضای مثبت مدرسه مهم است. علاوه بر

ارتقای سواد حرکتی بیشتر تلاش بیشتری شود و همچنین با پیشرفت تکنولوژی، دانش آموزان در هر سنی تمایل به بازی‌های کامپیوتری، فضای مجازی و غیره پیدا کرده‌اند و همین امر از میزان فعالیت جسمانی آن‌ها در ساعات مدرسه کاسته است. این مشکلات و ناهماهنگی‌ها باعث شد این مسئله در ذهن پژوهشگر شکل بگیرد. حل این مسائل و تعارضات می‌تواند موجب تأثیرگذاری بیشتر ورزش، انگیزه بالاتر معلمان، توجه به نشاط و شادابی دانش آموزان، تحرک بیشتر، توجه به علاقه‌های دانش آموزان شود. با توجه به این توضیحات محقق درصدد این موضوع است که مدل تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی چگونه است؟

### روش کار

برای انجام تحقیق کاربردی حاضر که با روش پیمایشی انجام شد از بین معلمان تربیت بدنی استان البرز (۱۵۰ نفر) به دلیل محدود بودن جامعه با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس و کل شمار تمام افراد جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. روش انجام تحقیق بدین صورت بود که محقق پس از توضیح هدف از انجام کار و جلب رضایت مسولین آموزش و پرورش استان البرز با در دست داشتن معرفی‌نامه به مدارس مراجعه کرده و پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۰ سوال که برای هر عامل، حداقل ۳ سؤال تهیه و تدوین گردیده و این سه سؤال عوامل مؤثر بر تعارض پویا معلمان تربیت بدنی را از جنبه‌های گوناگون را بیان می‌کردند را بین معلمان توزیع و جمع‌آوری کرد. برای تعیین روایی پرسشنامه تدوین‌شده از دیدگاه خبرگان، اساتید و متخصصان روایی آن توسط این متخصصین با ارائه اصلاحاتی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که پایایی ابزار پژوهش ۰/۸۱۶ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و ویژگی‌های جمعیت شناختی از آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی، جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق ابتدا از آزمون کالموگروف اسمیرنوف جهت اطمینان از طبیعی بودن توزیع نمونه استفاده شد. پس از محرز شدن این

این یافته‌های تحقیق بیانگر این موضوع است که معلمان فکر می‌کنند مدیران از سبک‌های اجتناب و اجباری استفاده می‌کنند. وقتی از این سبک‌ها برای مدیریت تعارضات استفاده می‌شود، ممکن است همان مشکلات به مرور تکرار شوند. از این نظر، مدیران مدارس باید به خاطر داشته باشند که یک مشکل فعلی ممکن است منبع/ پتانسیل مشکلات آینده باشد (۱۵). در تحقیق دیگری امتیثوا مهارت‌های زنان در مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدیران زن ممکن است در بحث مدیریت تعارض به عنوان مدیر به خوبی عمل نکنند. علاوه بر این برخی از نقش‌های جنسیتی که شامل پرورش و سازگاری است، به عنوان کلید اصلی مدیران زن در کمک به حل تعارض در محل کار با کارمندان و همکاران شناخته شده است (۱۶). همچنین مسیلا بر اساس نتایج تحقیق صورت گرفته با عنوان ماهیت تعارض دبیران و چگونگی حل آن بیان کرد که عواملی مانند نارضایتی از توزیع پاداش‌ها، سیاست آموزشی، اعتقادات مذهبی، فرهنگی و نوع گروه‌بندی‌های اجتماعی در مدرسه منشاء ایجاد تعارض در دبیران است (۱۷). به طور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از دیدگاه معلمان تربیت بدنی، سایر معلمان آموزش و پرورش نگرش مساعدی درباره درس تربیت بدنی ندارند و آن را درسی که تلاش کمتری نیاز دارد تلقی می‌کنند (۱۸). کمبودهایی در کلاس‌های تربیت بدنی اعم از: ساعات تربیت بدنی در مدارس، امکانات و تجهیزات، وسایل ورزشی، اولویت سایر دروس نسبت به تربیت بدنی، نگرش مدیران مدارس نسبت به این درس وجود دارد که موجب بروز تعارضاتی بین معلمان و مدیران شده است. مطالعه تعارضات و حل آنها در زمینه‌های آموزشی هنوز یک مسئله پیچیده و چند بعدی است. تحقیقات باید این رابطه را با سایر مقاطع تحصیلی بررسی کند و اینکه آیا این نتایج بر عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد یا خیر. با این وجود حل این تعارضات نیازمند فرایندی پویا است که معمولاً بهترین راه برای حل آن، صحبت و مذاکره است. از طرفی فعالیت‌های حرکتی در جمعیت کودکان ما به زنگ ورزش و در حیات مدرسه محدود شده است و باید برای

سن ۴۴ تا ۳۶ سال (۵۹٪) بوده و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۸۲ نفر) ۵۴/۷ درصد بودند همچنین بیشتر افراد گروه نمونه به تعداد ۵۳ نفر دارای سنوات خدمت ۱۰-۵ سال بودند.

نتایج شان داد که متوسط نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی برابر با ۴/۱۵ است که از میانگین فرضی ( $\mu = 3$ ) بزرگ‌تر می‌باشد. مقدار sig/2 برابر با ۰/۰۰۱ است که از ۰/۰۵

پیش شرط‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی و آزمون t و معادلات ساختاری استفاده شد. روش‌های آماری فوق با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و Amos نسخه ۲۰ در سطح خطای ۰/۰۵ انجام شد.

## یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی نشان داد بیشتر شرکت کنندگان مرد بودند (۶۶ نفر) ۴۴٪. بیشترین فراوانی افراد دارای

جدول ۱- آزمون t تک نمونه‌ای وضعیت تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
طبیعی بودن تعارض	۴/۱۷	۰/۵۵	۲۶/۰۳	۰/۰۰۱
فضا و موقعیت تعارض	۴/۱۳	۰/۶۰	۲۲/۸۶	۰/۰۰۱
شفاف سازی دریافت‌ها و برداشت‌ها	۴/۱۹	۰/۶۱	۲۳/۹۱	۰/۰۰۱
توجه به نیازها بجای خواسته‌ها	۴/۲۹	۰/۴۷	۳۳/۱۳	۰/۰۰۱
ایجاد رابطه همکاری مثبت و قدرتمند	۴/۲۵	۰/۵۲	۲۹/۲۸	۰/۰۰۱
تمرکز بر آینده با یادگیری از گذشته‌ها	۴/۳۴	۰/۵۴	۲۹/۹۷	۰/۰۰۳
ارائه گزینه‌هایی برای سود متقابل	۴/۳۴	۰/۵۶	۲۸/۹۳	۰/۰۰۱
بسط و ارائه کارهای شدنی، هدف گذاری گام به گام تا عمل	۴/۱۳	۰/۴۹	۲۸/۳۳	۰/۰۰۱
ایجاد توافق‌هایی مبتنی بر سود متقابل	۳/۹۶	۰/۵۴	۲۱/۶۵	۰/۰۰۱
ملاحظه کاری و مراعات بیش از حد	۳/۷۶	۰/۵۶	۱۶/۴۷	۰/۰۰۱

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار	حدمجاز
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۴/۴۴	کمتر از ۵
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۹	بالاتر از ۰/۰۹
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
PCFI (شاخص برازش تطبیقی مختصر)	۰/۷۱	بالاتر از ۰/۵

جدول ۳- معناداری ضرایب استاندارد عوامل تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی

مؤلفه‌ها	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معناداری
طبیعی بودن تعارض	۰/۷۳	۵/۷۷	<۰/۰۰۲
فضا و موقعیت تعارض	۰/۸۴	۶/۰۲	<۰/۰۰۱
شفاف سازی دریافت‌ها و برداشت‌ها	۱/۰۰	-	<۰/۰۰۱
توجه به نیازها بجای خواسته‌ها	۰/۵۹	۵/۴۱	<۰/۰۰۱
ایجاد رابطه همکاری مثبت و قدرتمند	۰/۸۶	۶/۹۷	<۰/۰۰۲
تمرکز بر آینده با یادگیری از گذشته‌ها	۱/۰۱	۷/۷۰	<۰/۰۰۱
ارائه گزینه‌هایی برای سود متقابل	۱/۰۲	۷/۸۸	<۰/۰۰۱
بسط و ارائه کارهای شدنی، هدف گذاری گام به گام تا عمل	۰/۶۴	۵/۶۷	<۰/۰۰۲
ایجاد توافق‌هایی مبتنی بر سود متقابل	۰/۶۳	۵/۰۹	<۰/۰۰۱
ملاحظه کاری و مراعات بیش از حد	۰/۷۲	۵/۲۴	<۰/۰۰۱

کمتر می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با  $39/86$  بوده که مقداری مثبت می‌باشد بنابراین با اطمینان  $95$  درصد می‌توان گفت وضعیت مؤلفه‌های تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی مطلوب است (جدول ۱).  
یافته دیگر نشان داد مدل از برازش مناسبی برخوردار است (جدول ۲).

بر اساس نتایج مدل تحقیق، ابعاد «گزینه سود متقابل»، «تمرکز بر آینده»، «شفاف سازی» و «همکاری مثبت» به ترتیب بیشترین تأثیر را در «تعارض پویای معلمین» با ضرایب  $0/77$ ،  $0/75$ ،  $0/66$  و  $0/66$  داشتند. نهایتاً اینکه نتایج نشان داد مقادیر احتمال همه مؤلفه‌ها کمتر از  $0/01$  است؛ بنابراین همه مؤلفه‌ها در سطح معناداری  $0/99$  پذیرفته می‌شود (جدول ۳).

### بحث

آموزش و پرورش از جمله نهادهای فرهنگی کشور است که هدف آن ایجاد امکانات لازم جهت رشد و پرورش فکری کودکان و نوجوانان و کمک به شکوفایی استعدادها می‌باشد. معلمان که اساسی‌ترین رکن و عامل کلیدی و زیربنای واحدهای آموزشی در مدرسه محسوب می‌شوند، مستقیماً در ساختن انسان به عنوان نیروهای اصلی در تحقق تعلیم و تربیت ایفای نقش می‌کنند (۶).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد در بین منابع تعارض پویا در معلمان تربیت بدنی، ارائه گزینه‌هایی برای سود متقابل بیشترین اثر را دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگو مگوهای موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی سدی در برابر ارتباط بوده و شرایط بالقوه‌ای برای تعارض را تشکیل می‌دهند. همچنین ارتباط بیش از حد کم و یا زیاد امکان ایجاد تعارض را بالا می‌برد. در نتیجه، افزایش ارتباط تا حد معینی امکان‌پذیر است و با تجاوز از آن مرز ارتباط بیش از حد صورت می‌گیرد که نتیجه‌اش افزایش امکان ایجاد مخالفت است. این عامل می‌تواند ارائه پیشنهادهایی در راستای روش برد و برد در ارتباطات باشد (۱۹). ارتباطات اجتماعی در عین اینکه مزایای زیادی دارد، گاهی هم ممکن است درد سرهایی

ایجاد کند. گاهی در روابط ممکن است تعارض شکل گیرد یا حتی رابطه‌ای به بن بست برسد. منظور از ارتباط موثر در واقع مدیریت کردن همین مشکلات است. اینکه بتوان احساسات را به طرز صحیحی به طرف مقابل ابراز کرد می‌تواند به شیوه برد - برد استفاده کرد. این نتیجه با نتایج مک کارتر و همکاران (۲۰۱۸) و هپتو و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۲۱، ۲۰)، ولی با نتایج آزر (۱۳۸۱) همخوانی ندارد (۲۲). با توجه به نتایج این بخش از تحقیق به نظر می‌رسد وجود یک سیستم منسجم و کارا در زمینه فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی در آموزش و پرورش ضروری می‌باشد چرا که وجود یک سیستم سریع و جامع به دبیران تربیت بدنی و مدیران این امکان را می‌دهد که در برخورد با مشکلاتی که در مدرسه و محل فعالیتشان پیش می‌آید بتوانند نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را نسبت به مشکل مورد نظر در کوتاه‌ترین زمان ممکن با مدیران در میان بگذارند. این امر سبب تغییر عملکرد و بهره‌وری دبیران و سرعت در انجام وظایف و امور مورد نظر می‌شود. با توجه به مواردی که بیان شد، ضروری است که سازمان آموزش و پرورش از طریق روش‌های نوین اطلاعات مورد نیاز دبیران را به شکل جامعی در اختیار آنها قرار دهد، تا این نقص عمده را در سازمان از بین ببرد (۲۲).

از دیگر نتایج تحقیق حاضر تمرکز بر آینده با یادگیری از گذشته‌ها می‌باشد. به نظر می‌رسد تفاوت موجود در بین شرایط تدریس برای دبیران تربیت بدنی در مقایسه با دبیران دیگر دروس، کم اهمیت جلوه دادن درس تربیت بدنی، انتظارات غیر معقول مدیران و کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی سبب شده که دبیران تربیت بدنی از سوی مدیران و همکاران خود فشارهای روانی و محیطی زیادی را تحمل کنند. وجود فشارهای روانی و محیطی سبب می‌شود که دبیران تربیت بدنی نتوانند آنطور که از آنها انتظار می‌رود در مدارس فعالیت کنند و به اهداف تعیین شده از سوی خود و سازمان دست یابند و این موضوع سبب ایجاد تعارض در بین همکاران و دبیران با مدیر می‌شود. این نتیجه با نتایج چک و همکاران (۲۰۱۳)، و آلفونشیا (۲۰۱۰) همخوانی دارد

(۱۳،۱۴). همچنین این مسئله می‌تواند سبب فشار شغلی و تحلیل رفتگی زود هنگام در دبیران تربیت بدنی شود که با نتایج تحقیق فراهانی و همکاران (۱۳۹۱)، همخوانی دارد (۱۸).

علاوه بر این بر اساس نتایج مدل تحقیق عامل شفاف سازی می‌تواند در ایجاد تعارض پویا در بین معلمان تربیت بدنی اثربخش باشد. این نتیجه از تحقیق نشان‌دهنده آن است که دبیران تربیت بدنی در اجرای مسئولیت خود سردرگم هستند و دلیل آن می‌تواند فقدان قوانین شفاف و روشن مرتبط با شرح شغلی دبیران باشد. در پژوهشی که توسط علی‌آبادی و خاکپور (۱۳۹۲) انجام شد نشان دادند که منابع تعارض در معلمان تربیت بدنی به ترتیب بارعاملی شامل: نقص در صمیمیت اطلاعات سازمان، فشارهای روانی محیطی، قوانین مبهم، رقابت برای پاداش و تضادهای وظیفه‌ای و تضاد اختیارات بودند (۲۳). به نظر می‌رسد که تفاوت‌های زیادی در مجموعه قوانین و مقررات آموزش و پرورش وجود دارد و برداشت از این قوانین در افراد مختلف متفاوت است. همچنین شفافیت قوانین و توضیح آنها از سوی مدیران ارشد سازمان و به تبع آن مدیران مدارس جهت تصمیم‌گیری‌های سریع و به موقع صورت نمی‌گیرد. نتایج تحقیق لیندکویست و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که تعارضات در محل کار و مدیریت آن عاملی برای کاهش رضایت و موفقیت حرفه‌ای است (۲۴). محققان برای رفع تعارض در محیط کار پیشنهادهایی از جمله: حل مستقیم تعارض، شفافیت بیشتر در فرآیندهای گزارش، فرصت بیشتر برای رسیدگی به شکایات و سیاست‌های صریح برای رویدادهایی که به طور مکرر منجر به درگیری در محل کار را ارائه دادند. با این وجود دبیران تربیت بدنی نیز در حالی که به این قوانین و مقررات آگاهی و اشراف کامل ندارند اما خود نیز در پی درک و آگاهی از آن تلاشی نمی‌کنند. این نتیجه با نتایج پژوهش آزر (۱۳۸۱)، مبنی بر اینکه تعارض بین دستورالعمل‌ها و خط مشی‌های متناقض (قوانین مبهم) کمترین نوع تعارض از نظر آزمودنی‌هاست، همخوانی ندارد (۲۲). در همین راستا مسئولین مربوطه می‌بایست اقدامات لازم در این

خصوص را انجام دهند؛ بطوریکه نتایج پژوهش کلیک (۲۰۱۳) نشان داد که اثرات مستقیم و غیر مستقیم تعارض بر عملکرد شغلی بالا بودند (۲۵). دخالت کامل خستگی روحی و نقش نسبی از دست دادن شخصیت حاصل اثر تضاد نقش بر عملکرد شغلی است. تعارض در محل کار به طور مکرر دارای اثرات منفی یا مثبت است. این یافته با نتایج والنته و لورنسو (Valente, Lourenço) (۲۰۲۰) و اسکوردولیس و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد (۲۶،۲۷). بر اساس نتایج تحقیق حاضر مؤلفه‌های همچون: کارهای شدنی، توجه به نیازها، طبیعی بودن و ملاحظه کاری در ایجاد تعارض پویا در معلمان تربیت بدنی استان البرز موثر هستند. به نظر می‌رسد که این مسئله می‌تواند ناشی از عدم وجود شرح شغلی مناسب و رضایت شغلی برای دبیران و دخالت مدیران و عوامل مدرسه و عوامل محیطی باشد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات چک و همکاران (۲۰۱۳) و جنک و هامیدوگلا (۲۰۱۲) همخوانی دارد (۱۴،۲۸). به نظر می‌رسد آموزش و پرورش نتوانسته مسئولیت‌ها و وظایف کاری دبیران تربیت بدنی را درست تعریف کند و آن را با میزان اختیارات آنها متناسب سازد. تفویض اختیار لازم و مناسب جهت انجام وظایف سازمانی از سوی مدیران می‌تواند تاثیر این منبع تعارض را به طور قابل توجهی کاهش دهد. در همین راستا بهتر است برای تغییر رویه از تعارض‌های منفی به سمت مثبت از مهارت‌های رهبری استفاده شود. بطوریکه نتایج گرابو (۲۰۱۸) تحت عنوان روابط بین مهارت‌های رهبری مدارس، مدیریت تعارضات و کار گروهی نشان داد که بین متغیرهای توانایی رهبری و مدیریت تعارض رابطه مثبتی وجود دارد. علاوه بر این ادراکات کارکنان از توانایی مدیریت منابع انسانی، نقش قابل توجهی در مدیریت تعارض و پشتیبانی تیم دارد (۲۹).

به طور کلی نتایج پژوهش نشان داد رابطه بین مؤلفه‌های تعارض‌های پویای معلمان تربیت بدنی مبتنی بر نگرش مثبت در حل تعارض می‌باشند، به عبارتی دیگر برای شکل دادن و نگهداری از ادراکی که منجر به هدایت رفتار تعارض می‌شود، ارتباطات بین معلمان تقویت شود. مشکل ارتباط می‌تواند منبع مهمی از



همچنین می‌توان پیشنهاد داد که مدیران آموزش و پرورش شرح شغلی معلمان تربیت بدنی را بر اساس اختیارات و امکانات موجود تعریف کنند و با اهمیت بیشتر به تربیت بدنی و معلمان آن، نگرش سایر دبیران را نسبت به این واحد درسی در جهت مثبت تغییر دهند و گامی موثر در راستای کاهش منابع تعارض در سازمان بردارند. همچنین با ارزیابی‌های دوره‌ای معیارهای شغلی و ایجاد تنوع در مسئولیت‌های شغلی، چالش‌های جدیدی را برای معلم مهیا نمایند تا با تجربه‌های جدیدتر از رخوت و فرسودگی‌های شغلی فاصله بگیرد.

## References

1. AllaHayari H, Aslankhani MA, Zarei A. The Relationship between Communication Skills and Negotiation Styles with Conflict in Physical Education Experts of Azad University. *Physiol Res Manag Sport*. 2020;12(1):33-45. [Persian]
2. Steven P. Robbins *Organizational Behavior: Concepts, Theories, and Applications* 1980, translated by Mohammad Arabi, Ali Parsian (2011), Publisher: Cultural Research Office.
3. Troth AA. model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and decision making. *Inter J Organ Behav*. 2009;14(1):26-40.
4. Saberi A, Goodarzi S, Javid M, Membini Y. The effect of political intelligence on the choice of conflict management styles (Case study: Managers of sports federations of the Islamic Republic of Iran), *New approaches in sports manag*. 2019;27:31-23.[Persian]
5. Currie D, Gormley T, Roche B, Teague P. The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *Inter Manag Rev*. 2017 Oct;19(4):492-509.
6. Haddadi N, Amir Tash AM, Khawaja Salehani M, Ismaili M, Abdullahi H. The Relationship between Emotional Intelligence and Tolerance Styles and Conflict Management Avoidance in Female Physical Education Teachers in West Tehran. *J Sport Manag Motor Behav*. 2011;7(13):54-41.[Persian]
7. Champoux JE. *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and processes: instructor's manual to accompany*. West Pub. 1996.
8. Whetten D, Cameron K, Woods M. *Effective Conflict Management*: HarperCollins.1996:98.
9. Henkin AB, Cistone PJ, Dee JR. Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *J Educ Administr*. 2019;38(2):142-158.

ناسازگاری و شکل دهنده تعارض باشد. در همین راستا نتایج تحقیق هامفری و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که نوع ارتباطات در تعارض‌های پویا تأثیر بسزایی دارد؛ بطوریکه این ارتباطات می‌تواند در سطح فردی و گروهی اتفاق بیافتد (۳۰). نتایج تحقیق کورال (۲۰۱۷) نشان داد که افراد می‌بایست در گفتگوها و تصمیم‌گیری‌های جمعی، دارای مهارت ارتباطی بالایی باشند. بدلیل اینکه عدم ارتباط مناسب موجب حساسیت‌های اجتماعی و در نهایت موجب تعارض‌های مختلفی برای فرد یا سازمان می‌شود (۳۱).

## نتیجه‌گیری

از راهکارهای مؤثر برای عملیاتی کردن این عوامل در محیط کاری معلمان تربیت بدنی می‌توان اشاره به رهبری کردن معلمان داشت و سازمان آموزش و پرورش در این خصوص می‌تواند با استفاده از کارگاه‌های آموزشی رهبری ویژه معلمان زمینه را برای وجود پویایی تعارض‌ها در شغل معلم تربیت بدنی بوجود آورد. از دیگر نکات مهم در این خصوص، انتخاب افراد شایسته برای آموزش رهبری افراد باشند؛ افرادی که خودشان در محیط عمل، رهبران قوی بوده‌اند. البته در این زمینه می‌بایست از مشاوران آموزشی در سطح آموزش و پرورش هم کمک گرفت که بتوان ارتباط قوی بین سبک رهبری و مسائل آموزشی بوجود آورند. در نهایت اینکه تمامی این موارد می‌بایست منجر به حل مشکلات شود و بهترین نتیجه را برای سازمان آموزش و پرورش داشته باشد. بطور خلاصه از عواملی که می‌تواند در این خصوص کمک کند عبارتند از: جهت دهی فرهنگ پویایی تعارض‌ها در محیط آموزش و پرورش، حفظ ارتباطات اثربخش، اعتماد بین افراد و نهایت استفاده از منابع مختلف است. در انتها می‌توان به این موارد اشاره داشت که ایجاد تعارض پویا در معلمان تربیت بدنی نیازمند یک فرآیند است یعنی اینکه تمامی موارد بالا می‌بایست با جلسات مختلف بین عوامل اجرایی و بحث در خصوص تعارض‌های بوجود آمده، ارزیابی تعارض‌ها، راه حل‌های خلاقانه برای تعارض‌ها و در نهایت موافقت بر روی تعارض پویا بوجود آمده، صورت پذیرد.

10. Heidari Z, Askarian M, Davaei M. Investigating the Relationship between Organizational Climate and Conflict Management from the Perspective of Teachers. *Organiz Indust Psychol News*. 2010;1(3):74-65.[Persian]
11. Soleimani M. The relationship between cultural intelligence and the ability to resolve conflict between managers in sports and youth departments of Hamadan province. *J Organiz Behav Manag Stud in Sport*. 2016;3(2):81-88.[Persian]
12. Pourghaz A, Jennabadi H, Mirshekari F. Conflict Management Styles and Their Relationship with Managers' Occupational Personality. *Inter of Psychol Behav Res*. 2014;3(6):557-564.[Persian]
13. Iphoncina M. (The nature of teacher conflict and conflict management in sixteen selected primary schools in Leaotho, University of KwaZulu-Natal. *Degree*. 2010;38(24):520-528.
14. Cheek Jr EH, Lindsey JD. Principal's roles and teacher conflict: A recapitulation. *J Lear Disabil*. 2013;5(8):23-30.
15. Uzun T, Ayik A. Relationship between communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eur J Educ Res*. 2017;68:167-186.
16. Mthethwa J. Female principals' skills of managing conflict in primary schools dominated by female teachers in the Gingindlovu Circuit. 2019 (Doctoral dissertation, University of Zululand).
17. Msila V. Conflict management and school leadership. *J Commun*. 2012 Jul 1;3(1):25-34.
18. Farahani Abolfazl, Badri Azrin Yaqub, Mohammadi Aqdam, Elham. Relationship between motivational factors and job burnout analysis of physical education teachers in Tabriz based on ERG model, applied management research and life sciences in sports. *Payame Noor University*. 2012;1:29-38.[Persian]
19. Haghghi H, Zarei I, Ghaderi F. Evaluation of factor structure and psychometric properties of Rahim Conflict Resolution Styles Questionnaire (ROCI-II) among Iranian couples. *Fam Counsel Psychother Q*. 2012;1(3):534-561.[Persian]
20. McCarter MW, Wade-Benzoni KA, Kamal DK, Bang HM, Hyde SJ, Maredia R. Models of intragroup conflict in management: A literature review. *J Econ Behav Organiz*. 2020 Oct 1;178:925-46.
21. Hotepo OM, Asokere AS, Abdul-Azeez IA, Ajemunigbohun SS. Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Bus Econ J*. 2010 Jan 1.
22. Azram Sh. Investigating the effects of organizational training and socio-economic characteristics on performance. Thesis of Islamic Azad University, Kazerun Branch 2001.[Persian]
23. Aliabadi S, Khakpour M. Explaining the model of sources of organizational conflict in physical education teachers in Alborz province with emphasis on the moderating role of gender. *App Res Sports Manag*. 2013;2(3):105-114. [Persian]
24. Lindquist KM, Vitous CA, Dossett LA, Jagsi R, Telem DA. Women Surgeons' Perspectives on System-level Strategies to Address Interpersonal Workplace Conflict. *Ann Surg*. 2021 Mar 1;273(3):494-9.
25. Celik K. The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout. *Eur J Educ Res*. 2013;51:195-213.
26. Skordoulis M, Liagkis MK, Sidiropoulos G, Drosos D. Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Inter Res Educ Sci*. 2020;6(4):521-533.
27. Valente S, Lourenço AA. Conflict in the classroom: how teachers' emotional intelligence influences conflict management. *Front Educ*. 2020 Feb 25;5:5.
28. Genç O, Hamedoğlu MA. The effect of conflict resolution strategies of the primary school principals on the motivation of the teachers (District of Gebze Sample). *Inter Onl J Educ Sci*. 2012 Dec 1;4(3):612-6.
29. Grubaugh ML, Flynn L. Relationships among nurse manager leadership skills, conflict management, and unit teamwork. *J Nurs Admin*. 2018 Jul 1;48(7/8):383-8.
30. Humphrey SE, Aime F, Cushenbery L, Hill AD, Fairchild J. Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance. *Organiz Behav Hum Decision Processes*. 2017 Sep 1;142:58-70.
31. Corral S, Acosta M. Social sensitivity analysis in conflictive environmental governance: a case of forest planning. *Env Impact Assess Rev*. 2017 Jul 1;65:54-62.