

## بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران

دکتر محمد حسین رضوی<sup>۱</sup>، دکتر شادمهر میردار<sup>۲</sup>، رضا اشکوه طاهری<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش بررسی و مقایسه سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران بود. جامعه آماری این پژوهش مدیران ادارات تربیت بدنی به تعداد ۱۷ نفر و مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش به تعداد ۳۲ نفر تشکیل می شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه استاندارد سبک رهبری لوتانز و پرسشنامه استاندارد سبک مدیریت تعارض پوت نام<sup>۴</sup> و ویلسون<sup>۵</sup> به ترتیب با اعتبار  $\alpha = 0.89$  و  $\alpha = 0.87$  بود. برای تجزیه و تحلیل یافته های این پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تی استیودنت در سطح  $(p < 0.05)$  استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده هر دو گروه به طور مشترک به ترتیب شامل سبک تشریک مساعی، مصالحه، مدارا بود که تفاوت معنی داری بین آنها مشاهده نگردید. اما سبک های احتراز و تسلط در مدیران تربیت بدنی به ترتیب از اولویت بعدی برخوردار بود، در حالیکه در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سبک های تسلط و احتراز اولویت های بعدی را تشکیل می دادند. سبک های رهبری مورد استفاده هر دو گروه به طور مشترک به ترتیب شامل سبک سازمان گرایی و سبک انسان گرایی بود. با اینکه سبک سازمان گرایی در هر دو گروه سبک غالب بود ولی بین سبک سازمان گرایی این دو گروه تفاوت معنی داری در داشت  $(p < 0.05)$ . بین سبک سازمان گرایی و سبک های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معنی داری وجود نداشت؛ اما در سبک رهبری انسان گرایی رابطه معنی داری در با سبک تشریک مساعی وجود داشت  $(p < 0.05)$ . همچنین در مورد مدیران ادارات تربیت بدنی نه فقط بین سبک سازمان گرایی و سبک های مدیریت مصالحه در  $(p < 0.05)$  رابطه معنی داری وجود دارد، بلکه در سبک رهبری انسان گرایی رابطه معنی داری با سبک تشریک مساعی  $(p < 0.05)$ ، و با سبک مصالحه  $(p < 0.01)$  و سبک مدیریت مدارا در  $(p < 0.01)$  مشاهده گردید. این پژوهش رابطه معنی داری بین سبک مطلوب رهبری (انسان گرایی) با سبک های مطلوب مدیریت تعارض (سبک تشریک مساعی  $(p < 0.05)$ ، سبک مصالحه  $(p < 0.01)$ ، و سبک مدارا  $(p < 0.01)$ ) نشان داد.

### واژه های کلیدی

<sup>۱</sup> - استادیار دانشگاه مازندران Razavismh@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه مازندران

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد تربیت بدنی

<sup>۴</sup> L. L. Putnam

<sup>۵</sup> C. Wilson

تعارض<sup>۱</sup> جزء لاینفک زندگی انسانی و مقتضای حیات اجتماعی است (۱۲). بطور کلی بیست درصد از وقت مدیران سطوح بالا و میانی در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می شود (۱۸). فیشر<sup>۲</sup> اشاره دارد که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین کننده در توفیق مدیریت و اثر بخشی سازمان است (۱۷). ستین<sup>۳</sup> بیان می دارد که اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد ، می توان از آن بعنوان یکی از مهمترین ابزار رشد سازمانی بهره گیری نمود (۱۵). مکین تایر<sup>۴</sup> نیز مهارت های حل مشکلات را از مهمترین مهارت های رهبری بر شمرده و بیان می دارد که رهبران زاده نمی شوند بلکه ساخته می شوند و می توان از طریق یک برنامه آموزشی ، مهارت های رهبری را آموزش داد (۲۳).

اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن برداشت می شود. به نظر "برلسون" و "استیز"<sup>۵</sup> تعارض عبارت است از "دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار ، یا حداقل ظاهرا ناسازگار، به طوری که دست یابی به یکی به بهای از دست دادن منافع دیگری باشد (۱۲). استیفن رابینز<sup>۶</sup> در خصوص سیر تکاملی نگرش به تعارض سه دیدگاه سنتی<sup>۷</sup> ، دیدگاه روابط انسانی<sup>۸</sup> و دیدگاه تعامل<sup>۹</sup> را خاطر نشان می کند. دیدگاه سنتی اجتناب از تعارض را توصیه می کند. دیدگاه روابط انسانی اینگونه استدلال می کند که تعارض غیر قابل اجتناب است و الزاما نباید آنرا شر نامید ، بلکه دارای استعداد بالقوه ای است که می تواند به صورت نیروی مثبت درآید و عملکرد گروه را بهبود بخشد. دیدگاه نوظهور تعامل بیان می دارد که تعارض نه تنها در گروه یک نیروی مثبت است بلکه وجود تعارض امری واجب و بسیار ضروری است (۳،۹،۱۰). شیوه ها و راهبردهای مقابله با تعارض (سبک های مدیریت تعارض) در پنج سبک: تسلط<sup>۱۰</sup> ، مدارا<sup>۱۱</sup> ، احتراز<sup>۱۲</sup> ، مصالحه<sup>۱۳</sup> و تشریک مساعی<sup>۱۴</sup> تقسیم بندی شده است (۳،۱۰).

ایوان<sup>۱۵</sup> نشان داده است که نباید تعارض را بطور یک جانبه نفی کرد و آنرا مضر دانست ، مفید یا مضر بودن تعارض بستگی به افراد ، سازمان ، موقعیت ، محیط و سبک و شیوه رهبری دارد (۱۲). ستین<sup>۱۶</sup> به تفاو

1 conflict

2 Fisher

3 Cetin

4 Mcin Tyer

5 Berslon & Stysse

6 Stephen P . Robbins

7 Traditional View

8 Human relations View

9 Interactional View

10 Domination

11 Accomodation

12 Aviodance

13 Compromising

14 Colaboration

15 Ivane

16 Cetine

ت های شخصی ، زمینه های فرهنگی و سبک رهبری و همچنین دیلاور<sup>۱</sup> به سطح تحصیلات و اختلاف در نوع تسهیلات به افراد یک سازمان بعنوان عوامل موثر بر مدیریت تعارض اشاره دارند(۱۵،۱۶). تحقیقات نشان می دهد که برخی از سبک های رهبری باعث برانگیختن واکنش های منفی و ناسازگاری در زیردستان می شود(۵). بر اساس شیوه برخورد رهبران بازپرستان و رفتار آنان در شرایط مختلف ، سبک و شیوه رهبری را به سبک انسان گرایی و سازمان گرایی تقسیم بندی کرده اند(۱). رهبران انسانگرا در سازمان حداکثر توجه خود را معطوف اعضای سازمان می کنند، در مقابل رهبران سازمانگرا اهداف و ماموریت های سازمان را مقدم بر افراد می دانند. در اغلب تحقیقات رهبران انسانگرا با علاقه مندی بیشتر کارکنان روبرو می شوند و کسانی که بر سازمان گرایی تاکید می ورزند با بی علاقهگی و خروج از خدمت پرسنل مواجه بوده اند(۱۰،۱۱).

در یک سازمان پیچیده چون آموزش و پرورش که تضاد و علایق و منافع به میزان زیادی وجود دارد، دور از انتظار نیست که تعارض روی دهد(۴). واضح است که تربیت بدنی و ورزش از اجزای مهم تعلیم و تربیت بشمار می آید(۱۳). بی شک ماهیت تربیت بدنی و ورزش، زمینه را برای بسیاری از تضادها و تعارضات فراهم می سازد و مشکلات فراوانی به تبع آن گریبانگیر مدیران و دست اندرکاران تربیت بدنی و امور ورزشی خواهد بود و کوتاهی در این زمینه می تواند صدمات جبران ناپذیری بر پیکره نظام آموزشی و ورزشی کشور وارد نماید(۸). این موضوع از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت ، ویژگی ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسایل ناشی از آن ، تاثیری شگرف دارد. لذا در پژوهش حاضر کوشیده شده است تا با بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و تربیت بدنی استان ، میزان بهره گیری آنها را از سوی مدیران مذکور مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل دهد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع زمینه یابی است که جمع آوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی صورت گرفت. برای گردآوری اطلاعات ، از پرسشنامه های معتبر و استاندارد شده سبک رهبری لوتانز (۱۹۸۹) و سبک مدیریت تعارض پوت نام و ویلسون (۱۹۹۱) استفاده گردید . ضریب پایایی پرسشنامه های مذکور طی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر از مدیران تربیت بدنی استان خراسان رضوی و از طریق فرمول آلفای کرانباخ محاسبه گردید. ضریب پایایی پرسشنامه سبک مدیریت تعارض  $\alpha = 0.89$  و ضریب پایایی پرسشنامه سبک رهبری  $\alpha = 0.87$  به دست آمد. ضریب پایایی مذکور توسط ابوطالب سخایی قلعه رودخانی در سال ۱۳۷۸ بر روی مدیران دبیرسان های استان گیلان بیش از ۸۵ درصد گزارش شد. نمونه آماری تحقیق شامل کل جامعه تحقیق شامل ، ۳۲ نفر مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش و ۱۷ نفر مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران بود.

<sup>۱</sup> Dilaver

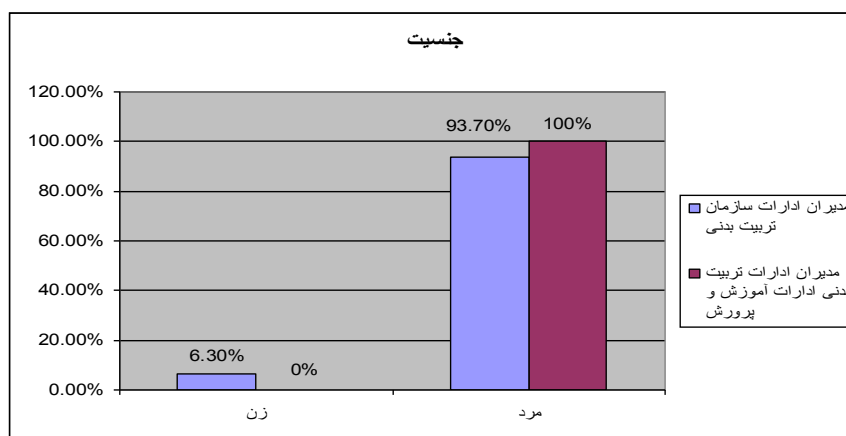
ارسال و دریافت پرسشنامه ها از طریق اداره کل تربیت بدنی و سازمان آموزش و پرورش استان به صورت مکاتبه ای صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون همبستگی پیرسون، جهت برآورد پایایی درونی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ و آزمون تی استودنت (T-test) استفاده شد. تمام این تجزیه و تحلیل ها با استفاده از نرم افزار پیشرفته (SPSS 13) و با سطح احتمال خطا پذیری  $\alpha = 0.05$  انجام گرفت.

### نتایج و یافته های تحقیق

#### ویژگی های فردی

نتایج این پژوهش در خصوص جنسیت نشان داد:

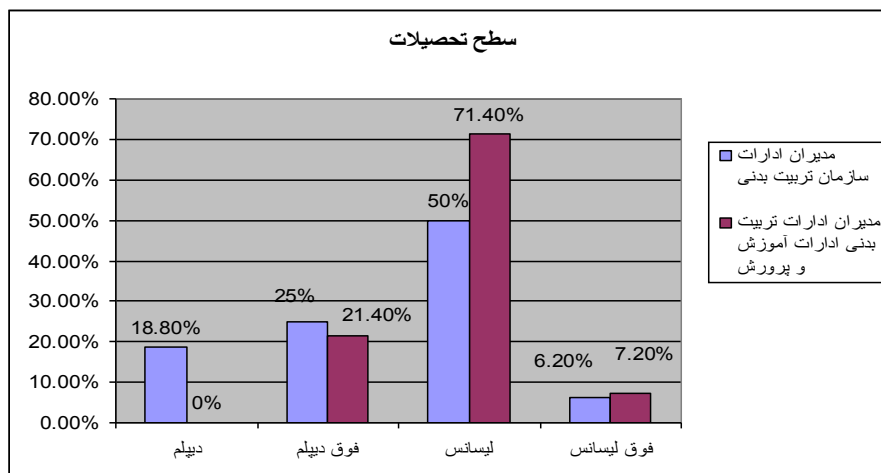
تعداد مدیران ادارات تربیت بدنی مرد (۵ نفر، ۹۳/۷۰ درصد) و زن (۱ نفر، ۶/۳ درصد)، تعداد مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش (۲۸ نفر، ۱۰۰ درصد) می باشد. (نمودار شماره ۱)



نمودار ۱. توزیع درصد فراوانی مدیران به تفکیک مرد و زن

نتایج این پژوهش در خصوص سطح تحصیلات نشان داد:

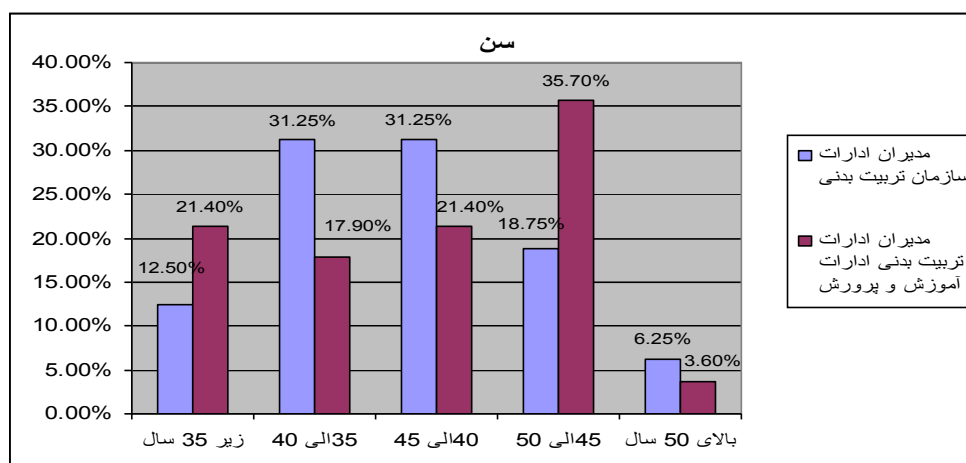
تعداد مدیران ادارات تربیت بدنی دیپلم (۳ نفر، ۱۸/۸ درصد)، فوق دیپلم (۴ نفر، ۲۵ درصد)، لیسانس (۸ نفر، ۵۰ درصد)، فوق لیسانس (۱ نفر، ۶/۲ درصد) و مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش فوق دیپلم (۶ نفر، ۲۱/۴ درصد)، لیسانس (۲۰ نفر، ۷۱/۴ درصد)، فوق لیسانس (۲ نفر، ۷/۲ درصد) می باشد. (نمودار شماره ۲)



نمودار ۲. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب تحصیلات

نتایج این پژوهش در خصوص سن نشان داد:

تعداد مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی زیر ۳۵ سال (۲ نفر، ۱۲/۵ درصد)، ۳۵ تا ۴۰ سال (۵ نفر، ۳۱/۲ درصد)، ۴۰ تا ۴۵ سال (۵ نفر، ۳۱/۲ درصد)، ۴۵ تا ۵۰ سال (۳ نفر، ۱۸/۷ درصد) بالاتر از ۵۰ سال (۱ نفر، ۶/۲ درصد) و تعداد مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش زیر ۳۵ سال (۶ نفر، ۲۱/۵ درصد)، ۳۵ تا ۴۰ سال (۵ نفر، ۱۷/۹ درصد)، ۴۰ تا ۴۵ سال (۶ نفر، ۲۱/۴ درصد)، ۴۵ تا ۵۰ سال (۱۰ نفر، ۳۵/۷ درصد)، بالاتر از ۵۰ سال (۳ نفر، ۳/۶ درصد) می باشد. (نمودار شماره ۳)

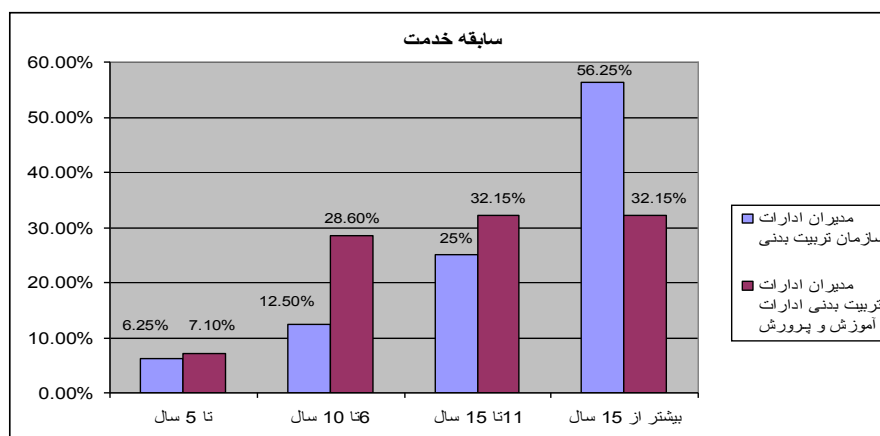


نمودار ۳. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب سن

نتایج این پژوهش در خصوص سابقه خدمت نشان داد:

تعداد مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی با سابقه خدمت تا ۵ سال (۱ نفر، ۶/۲ درصد)، ۶ تا ۱۰ سال (۲ نفر، ۱۲/۵ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۴ نفر، ۲۵ درصد)، سازمان تربیت بدنی بیشتر از ۱۵ سال (۹ نفر، ۵۶/۲ درصد) و تعداد مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش با سابقه خدمت تا ۵ سال (۲ نفر، ۱۷/۱ درصد)، ۶ تا

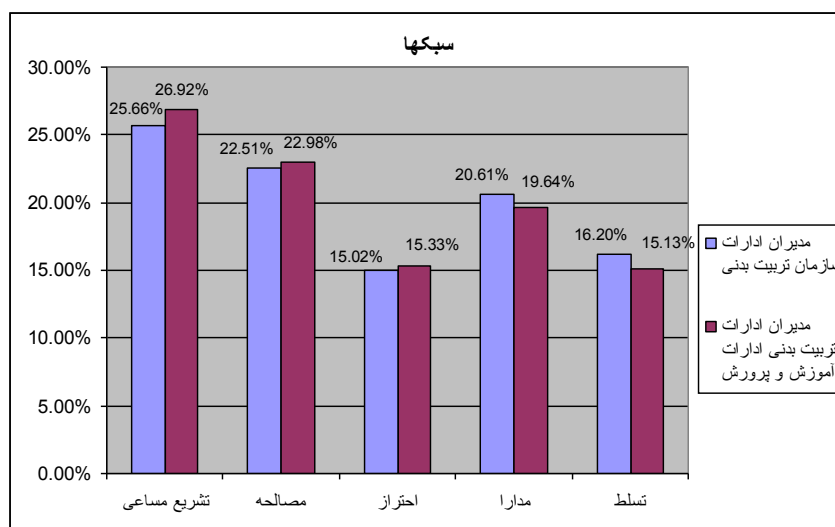
۱۰ سال (۸ نفر، ۲۸/۶ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۹ نفر، ۳۲/۱ درصد) و بیشتر از ۱۵ سال (۹ نفر، ۳۲/۱ درصد) می باشد (نمودار شماره ۴).



نمودار ۴. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب سابقه خدمت

#### سبک مدیریت تعارض

نتایج پژوهش نشان داد که مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی از سبک های مدیریت تعارض به ترتیب تشریک مساعی (۲۵/۶۶٪)، مصالحه (۲۲/۵۱٪)، مدارا (۲۰/۶۱٪)، احتراز (۱۵/۰۲٪) و تسلط (۱۶/۲۱٪) و مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش به ترتیب از تشریک مساعی (۲۶/۹۲٪)، مصالحه (۲۲/۹۸٪) و مدارا (۱۹/۶۴٪)، تسلط (۱۵/۱۳٪) و احتراز (۱۵/۳۲٪) استفاده می کردند (نمودار شماره ۵). علاوه بر این بین سبک های مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود نداشت (جدول شماره ۱).



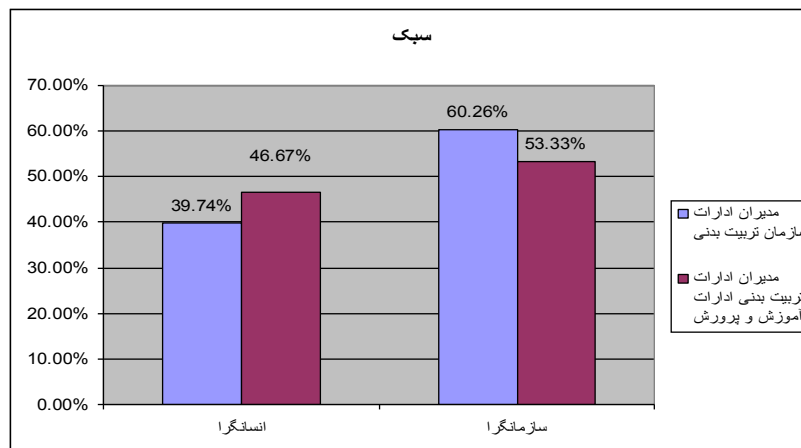
نمودار ۵. توزیع درصد فراوانی سبک های مدیریت تعارض مدیران

جدول ۱. مقایسه سبک های سبک های مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی استان مازندران.

نوع سبک	آماره F	سطح معنی داری	T محاسبه شده	سطح معنی داری دو طرفه
تشریک مساعی	۱/۱۲۳	۰/۲۹۵	-۰/۲۸۲	۰/۷۷۶
مصالحه	۴/۳۳۶	۰/۰۴۳	۰/۵۰۴	۰/۶۵۳
احتراز	۰/۹۸۵	۰/۳۲۷	۰/۲۹۱	۰/۷۷۳
مدارا	۲/۲۰۰	۰/۱۴۵	۱/۶۳۳	۰/۱۱۵
تسلط	۰/۲۸۳	۰/۵۹۸	۱/۴۱۲	۰/۱۶۵

### سبک رهبری

نتایج بررسی سبک رهبری نیز نشان داد که سبک غالب رهبری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش به ترتیب سبک سازمان گرایی (۴۶/۶۷٪) و سبک انسان گرایی (۵۳/۳۳٪) و مدیران ادارات تربیت بدنی به ترتیب سبک سازمان گرایی با (۶۰/۲۶٪) و سبک انسان گرایی با (۳۹/۴۷٪) می باشد. (نمودار شماره ۶)



نمودار ۶. توزیع درصد فراوانی سبک های رهبری مدیران

این نتایج نشان داد که سبک سازمان گرایی در هر دو گروه سبک غالب می باشد و بین سبک سازمان گرایی این دو گروه تفاوت معنی داری در ( $p < 0.05$ ) وجود دارد. و همچنین میانگین سبک سازمان گرایی مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی در مقایسه با مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش بیشتر است (جدول شماره ۲).

جدول ۲. مقایسه سبک های رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران.

نوع سبک	آماره f	میانگین	سطح معنی داری	T محاسبه شده	سطح معنی داری دو طرفه
انسان گرایی	۰/۰۰۳	۱۰/۲۰	۰/۹۵۹	-۱/۴۲۸	۰/۱۶۱

سازمان گرایی	۰/۰۰۴	۱۲/۹۸	۰/۹۴۷	-۱/۴۲۸	۰/۰۰۲*
--------------	-------	-------	-------	--------	--------

\*: در سطح (p < 0.05) معنی دار است.

بین سبک سازمان گرایی و سبک های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معنی داری وجود ندارد اما در سبک انسان گرایی رابطه معنی داری در (p < 0.05) با سبک تشریک مساعی وجود دارد و با دیگر سبک های مدیریت تعارض این رابطه برقرار نمی باشد (جدول شماره ۳).

جدول ۳. همبستگی بین سبک های مدیریت تعارض با سبک های رهبری در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش.

سبک		تشریک مساعی	مصالحه	احتراز	مدارا	تسلط
انسان گرایی	ضریب همبستگی	۰/۴۰۷	-۰/۰۳۳	۰/۰۹۲	۰/۱۰۶	۰/۱۵۲
	سطح معنی داری	۰/۰۳۲*	۰/۸۶۹	۰/۶۴۱	۰/۵۹۲	۰/۴۴۱
سازمان گرایی	ضریب همبستگی	۰/۲۷۰	۰/۲۸۵	۰/۰۲۸	۰/۰۳۳	۰/۲۹۶
	سطح معنی داری	۰/۱۶۵	۱۴۱	۰/۸۸۶	۰/۸۶۹	۰/۱۲۶

\*: در سطح (p < 0.05) معنی دار است.

بین سبک سازمان گرایی و سبک های مدیریت تعارض در مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی فقط در سبک مصالحه در (p < 0.05) رابطه معنی داری وجود دارد ، اما در سبک انسان گرایی رابطه معنی داری با سبک تشریک مساعی در (p < 0.05) ، سبک مصالحه در (p < 0.01) و سبک مدارا در (p < 0.01) مشاهده گردید (جدول شماره ۴).

جدول ۴. همبستگی بین سبک های مدیریت تعارض با سبک های رهبری در مدیران ادارات تربیت بدنی.

سبک		تشریک مساعی	مصالحه	احتراز	مدارا	تسلط
انسان گرایی	ضریب همبستگی	۰/۶۰۴	۰/۶۵۸	۰/۳۷۳	۰/۶۵۵	۰/۱۰۶
	سطح معنی داری	۰/۰۱۳*	۰/۰۰۶**	۰/۱۵۵	۰/۰۰۵**	۰/۶۹۶
سازمان گرایی	ضریب همبستگی	۰/۱۲۷	۰/۵۴۴	۰/۲۸۹	۰/۴۱۳	۰/۴۸۶
	سطح معنی داری	۰/۶۴۰	۰/۰۲۹*	۰/۲۸۷	۰/۱۱۱	۰/۰۵۶

\*\*در سطح (p < 0.01) معنی دار است.

\*: در سطح (p < 0.05) معنی دار است.



## بحث و نتیجه گیری

یافته های توصیف آماری نشان داد که تنها ۲/۳ درصد مدیران تربیت بدنی استان را زنان تشکیل می دهند که با توجه به نیاز برنامه ریزی برای این بخش و خیل علاقمندان و جمعیت قابل ملاحظه این قشر، حضور کمی و کیفی مدیران زن ضروری به نظر می رسد. همچنین در حدود ۶/۸ درصد از مدیران تربیت بدنی استان مازندران دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۲۲/۷ درصد فوق دیپلم می باشند که با توجه به رشد سطح تحصیلات و گسترش روز افزون دانشگاه ها شایسته است که ارتقاء علمی آنان مورد توجه قرار گیرد. میانگین سنی در مدیران تربیت بدنی استان مازندران در حدود ۴۱/۷۵ سال و میانگین سابقه خدمت در آنها بیشتر از ۱۰ سال می باشد که با توجه به افزایش و ازدیاد قشر جوان تحصیل کرده لزوم برنامه ریزی هدفمند در جهت جایگزینی نیروی انسانی در سالهای نزدیک احساس می شود.

در بررسی متغیر اصلی تحقیق، یعنی سبک های مدیریت تعارض در کل مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش و مدیران سازمان تربیت بدنی به قرار زیر مشخص شد که سبک تشریک مساعی (۲۶/۵۴٪)، مصالحه (۲۲/۵۸٪) و مدارا (۲۰٪)، سبک تسلط (۱۵/۵۳٪) و سبک احتراز (۱۵/۲۲٪) مورد استفاده قرار می گیرد. این یافته ها با مطالعات دیلاور<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، اسلابرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، کمیل کوزان (۱۹۸۹)، ابوطالب سخائی رودخانی (۱۳۷۸)، همخوانی و با نتایج مطالعات یزدان آبادی (۱۳۷۴) مغایرت دارد. بر اساس مبانی نظری تحقیق، چنین استنباط می شود که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض عامل تعیین کننده در توفیق مدیریت و اثر بخشی سازمان است و اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد، می توان از آن بعنوان یکی از مهمترین ابزار رشد سازمانی بهره گیری نمود. در مقابل عدم شناخت صحیح تعارض و نیز استفاده نابجا از سبک های تسلط، احتراز و مدارا به پی آمدهای نامطلوبی از جمله کاهش همکاری، ایجاد جو فشار و اختناق، سرپوش گذاشتن بر علل اختلاف و عدم حل آن، مبهم ماندن مسایل، عدم امکان دستیابی به توافق اصولی و کاهش عملکرد در سازمان دامن می زند. استفاده مطلوب از هر یک از سبک های مدیریت تعارض بستگی به سازمان، موقعیت، محیط و سبک و شیوه رهبری دارد. در بررسی سبک های رهبری، سبک غالب رهبری کل مدیران تربیت بدنی استان مازندران به ترتیب سبک سازمان گرایی با میانگین ۱۲/۹۸ (۵۵/۹۸٪) و سبک انسان گرایی با میانگین ۱۰/۲۰ (۴۴/۰۲٪) نشان داده شد، که با نتایج مطالعات نیلی احمدآبادی (۱۳۶۹)، خسروی زاده (۱۳۷۵) همخوانی دارد. بر اساس این نتایج می توان گفت که سبک غالب رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران سبک سازمان گرایی است. براساس نتایج تحقیقات، مدیران انسان گرا نسبت به مدیران سازمان گرا رفتار اثر بخش تری دارند (۹). همچنین این پژوهش رابطه معنی داری را بین سبک انسان گرایی با سبک های مطلوب مدیریت تعارض (تشریک مساعی در  $p < 0.05$ )، سبک مصالحه در  $p < 0.01$ ) و سبک مدارا

<sup>1</sup> Dilaver

<sup>2</sup> Slabbert

<sup>2</sup> Dilaver

در ( $p < 0.01$ ) نشان داد، که با نتایج مطالعات دیلاور (۲۰۰۵) همخوانی دارد. مدیر انسان گرا در برابر نظرات انسانها حساسیت نشان می دهد، حرمت و ارزش بسیاری برای آنها قائل است و سعی می کند که وضعیت را برای زیردستانش دلپذیر سازد (۱). وجود جو تعاون و همکاری، مذاکره، تبادل نظر و اعتماد متقابل در سبک انسان گرایی، شرایط را برای حل صحیح مشکلات و تعارضات آماده می سازد. لذا برنامه ریزی برای بالا بردن سطح آگاهی و شناخت مدیران در زمینه سبک های رهبری و مدیریت تعارض می تواند به مدیران در کسب نوعی خود آگاهی در زمینه الگو های رفتاری هنگام مواجهه با تعارض و چگونگی برخورد با افراد در محیط سازمان کمک نماید. همچنین مدیران می توانند با تطبیق سبک خود با دیگر مدیران، که از لحاظ تئوری مطلوب تر هستند، به نقایص خود پی برده و به اصلاح آن پردازند. باید توجه داشت که کوتاهی در این زمینه می تواند صدمات جبران ناپذیری بر پیکره نظام ورزشی و آموزشی کشور وارد نماید.

### منابع و مأخذ:

- ۱- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، چاپ بیست و دوم، تهران، نشر نی.
- ۲- احمد آبادی، نیلی، ۱۳۶۹، بررسی سبک رهبری معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- ۳- ایزدی یزدان آبادی، احمد؛ (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، چاپ اول، تهران، دانشگاه امام حسین.
- ۴- بزرگی، شکرالله، ۱۳۷۷، بررسی تاثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران را بر روش های حل تعارض در مدارس ابتدایی شیراز، پایان نامه کارشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۵- پورمقدس، علی؛ (۱۳۶۷)، روانشناسی اجتماعی، چاپ دوم، اصفهان، انتشارات مشعل.
- ۶- سخای قلعه رود خانی، ابوطالب؛ ۱۳۷۸، بررسی سبک های مدیریت تعارض در مدیران دبیرستان ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۷- خسروی زاده، اسفندیار، ۱۳۷۵، بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی موسسات آموزش عالی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- ۸- صدیق سروستانی، رحمت اله، (۱۳۷۴)، مدیریت و رهبری در ورزش، چاپ اول، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک.
- ۹- رابینز استفن، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان، اعرابی سیدمحمد، چاپ اول، تهران، موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران مطالعات و پژوهش های بازرگانی، جلد دوم
- ۱۰- ممی زاده، جعفر، ۱۳۷۴، مدیریت تعارض سازمانی، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد، تهران، دانشگاه آزاد، شماره های ۲۶ و ۲۷ پاییز و زمستان، آزاد، تهران
- ۱۱- م. کوزان، کمیل، ۱۳۷۱، تاثیرات فرهنگ بر شیوه اداره تعارض های درون پرسنلی و مقایسه مدیران اردنی، ترکی و آمریکایی، ترجمه حضوری، محمدجواد، مجله دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران شماره ۱۸ پائیز، صص ۷۴-۷۸

۱۲- میر کمالی ، سید محمد ، ۱۳۷۱ ، مدیریت تعارض ، مجله دانش مدیریت ، دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران ، شماره ۱۹ .

۱۳- ووست . دبورا ؛ (۱۳۸۱) ، مبانی تربیت بدنی و ورزش ، ترجمه احمد آزاد، چاپ سوم ، تهران ، انتشارات نور .

۱۴- یزدان آبادی، احمد، ۱۳۷۴، بررسی سبک های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران

، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران

۱۵ Cetin munewer ,Olcum, 2004 , Conflict management style of university academics and high school teacher , Journal of American Academy of Business Cambridge, Vol 5 , Issue 1/5 , P 325.

16 Dilaver Tengilnaglu , Adnan Kisa, 2005 , Conflict Management in Public University Hospitals , Health Care Manager, Vol 24 , Issue 1 , P55-60 . Lippincott Williams & Wilkins .Inc.

17 Fisher , Williams Koue , Glen , "Conflict Management" Journal library Administration and Management , V5 , N3 , 1991 , Ej 428912.

18 k.w.Thomas, (1992), Conflict And Negotiation Processes In Organization .PP.651 –717 . In Hand Book of Industrial And Organizational Psychology, Vol.3, 2<sup>nd</sup>ed ,

19 Kozan , Kamil , 1989 , " Cultural Influence on Style of Handling Inter Personal Conflict .... In Human Relations " Vol 42 , No 8 .

20 Hall , Eric and C. Hall , 1988 , " Human Relation In Education " , Vol 1

21 Luthans , Fred , 1989 , " Organization Behavior " , 5<sup>nd</sup> .Ed ( newyork , McGraw Hill ).

22 Owens, Laurence , Sex and age differences in victimisation and conflict resolution among adolescents in a south Australian school , Aggressive Behavior; Jan2005, Vol. 31 Issue 1, p1, 12p, 3 chart

23 Robbins, Stephan, " Organization Behavior " , Fifth Edition , Hall , 1991

24 Slabbert ,A .D. 2004 , Conflict Management In Traditional Organisations. Social Science Journal , Vol 41 , Issue 1 , P 83 , 10 P.

Abstract

## A study on Conflict Management styles And leadership styles of Physical Education Managers In Mazandaran Province .

Mohamad hossen razavi (Ph.D) , shadmehr mirdar (Ph.D) , reza oshkoh taheri

The objective of this research is the comparison on Conflict Management style And leadership style of Physical Education Managers In Education Office And In Physical Education Office In Mazandaran Province. The method of study is as descriptive research. The gathering of data to be through a questionnaire. The questionnaire reliability and validity were achieved at researcher and others. (Fred Luthans & OCCI<sup>1</sup> standard questionnaire) to do so , 17 Physical Education Managers In Education Office and 32 Physical Education Managers In Physical Education Office were selected to population. Both the Conflict Management style and leadership style questionnaire were perfected to objectives.

Data analysis were done using descriptive statistics and Independent Sample Test, T tests.

For the analysis of data is used to spss (13) and Excel 2003 soft ware . The following results were obtained:

- 1) There are a relation between Conflict Management style And leadership style of Physical Education Managers In Physical Education Office ( $P < 0.05$ ).
- 2) There are a relation between Conflict Management style And leadership style of Physical Education Managers In Education Office ( $P < 0.05$ ).
- 3) There are no significant difference between Conflict Management style in Physical Education Managers ( $P < 0.05$ ).
- 4) ) There are a significant difference between leadership style in Physical Education Managers ( $P < 0.05$ ) .

**Key words:** Conflict Management styles , Employee-oriented leadership style , task-oriented leadership style.

---

<sup>1</sup> Organizational Communication Conflict Instrument