

ص - ص: ۳۶ - ۳۵

تاریخ دریافت: ۸۴/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۸۴/۱۲/۲۵

## بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران

دکتر محمدحسین رضوی<sup>۱</sup>دکتر شادمهر میردار<sup>۲</sup>رضا اشکوه طاهری<sup>۳</sup>

### چکیده:

هدف پژوهش، بررسی و مقایسه سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ادارات تربیت بدنی به تعداد ۱۷ نفر و مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش به تعداد ۳۲ نفر تشکیل گردید. ابزار تحقیق، شامل پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری لوتانز و پرسش‌نامه استاندارد سبک مدیریت تعارض پوت نام ۴ و ویلسون ۵ به ترتیب با اعتبار  $\alpha = 0.89$  و  $\alpha = 0.87$  بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های این پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون تی استیوننت در سطح  $(S/2)$  استفاده گردید. نتایج تحقیق، نشان داد که سبک‌های مدیریت تعارض مورد استفاده هر دو گروه به طور مشترک به ترتیب، شامل سبک تشریح مساعی، مصالحه، مدارا بود که تفاوت معنی‌داری بین آن‌ها مشاهده نگردید. اما سبک‌های احتراز و تسلط در مدیران تربیت بدنی به ترتیب از اولویت بعدی برخوردار بود، در حالی که در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سبک‌های تسلط و احتراز اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دادند. سبک‌های رهبری مورد استفاده هر دو گروه به طور مشترک به ترتیب شامل سبک سازمان‌گرایی و سبک انسان‌گرایی بود. با این که سبک سازمان‌گرایی در هر دو گروه سبک، غالب بود، بین سبک سازمان‌گرایی این دو گروه، تفاوت معنی‌داری داشت  $(S/2)$ . بین سبک سازمان‌گرایی و سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش، رابطه معنی‌داری وجود نداشت؛ اما در سبک رهبری انسان‌گرایی، رابطه معنی‌داری با سبک تشریح مساعی وجود داشت  $(S/2)$ . همچنین در مورد مدیران ادارات تربیت بدنی نه فقط بین سبک سازمان‌گرایی و سبک‌های مدیریت مصالحه در  $(S/2)$  رابطه معنی‌داری وجود دارد، بلکه در سبک رهبری انسان‌گرایی، رابطه معنی‌داری با سبک تشریح مساعی  $(S/2)$ ، و با سبک مصالحه  $(S/2)$  و سبک مدیریت مدارا در  $(S/2)$  مشاهده گردید. این پژوهش، رابطه معنی‌داری بین سبک مطلوب رهبری (انسان‌گرایی) با سبک‌های مطلوب مدیریت تعارض (سبک تشریح مساعی  $(S/2)$ ، سبک مصالحه  $(S/2)$ )، و سبک مدارا  $(S/2)$ ) نشان داد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک‌های مدیریت تعارض، سبک رهبری انسان‌گرایی، سبک رهبری سازمان‌گرایی.

۱. استادیار دانشگاه مازندران rDj DMLP K# \ DKRR FRP

۲. استادیار دانشگاه مازندران.

۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی.

**مقدمه:**

تعارض<sup>۱</sup>، جزء لاینفک زندگی انسانی و مقتضای حیات اجتماعی است (۱۲). به طور کلی، بیست درصد از وقت مدیران سطوح بالا و میانی در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می‌شود (۱۸). فیشر<sup>۲</sup> اشاره دارد که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین‌کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمان است (۱۷). ستین<sup>۳</sup> بیان می‌دارد که اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد، می‌توان از آن به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی بهره‌گیری نمود (۱۵). مکین تایر<sup>۴</sup> نیز مهارت‌های حل مشکلات را از مهم‌ترین مهارت‌های رهبری برمی‌شمارد و بیان می‌دارد که رهبران زاده نمی‌شوند، بلکه ساخته می‌شوند و می‌توان از طریق یک برنامه آموزشی، مهارت‌های رهبری را آموزش داد (۲۳).

اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن برداشت می‌شود. به نظر «برلسون» و «استیز»<sup>۵</sup> تعارض، عبارت است از «دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار، یا حداقل ظاهراً ناسازگار به طوری که دستیابی به یکی به بهای از دست دادن منافع دیگری باشد» (۱۲). استیفن رابینز<sup>۶</sup> درخصوص 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 می‌کند. دیدگاه سنتی، اجتناب از تعارض را توصیه می‌کند. دیدگاه روابط انسانی اینگونه استدلال می‌کند که تعارض، غیر قابل اجتناب است و الزاماً نباید آن را شر نامید، بلکه دارای استعداد بالقوه‌ای است که می‌تواند به صورت نیروی مثبت درآمد و عملکرد گروه را بهبود بخشد. دیدگاه نوظهور تعامل، بیان می‌دارد که تعارض نه تنها در گروه، یک نیروی مثبت است، بلکه وجود تعارض، امری واجب و بسیار ضروری است (۳، ۹، ۱۰). شیوه‌ها و راهبردهای مقابله با تعارض (سبک‌های 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> تقسیم‌بندی شده است (۳، ۱۰).

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

FRQDFW  
) LKHU  
&FMQ  
0 FIQ7\ HU  
%HXORQ 6WVWH  
6WSKHQ3 5 REEIQV  
7UDGLWRQD9 IHZ  
+ XP DQ UHDMRQV9 IHZ  
, QMDFWRQD9 IHZ  
' RP IQDMRQ  
\$ FFRP RGDWRQ  
\$ YIRGQFH  
&RP SURP LMQ  
&RDERUDWRQ  
, YDQH  
&FMQFH



به تفاوت‌های شخصی، زمینه‌های فرهنگی و سبک رهبری و همچنین دیالور<sup>۱</sup> به سطح تحصیلات و اختلاف در نوع تسهیلات به افراد یک سازمان به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت تعارض اشاره دارند (۱۵،۱۶). تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از سبک‌های رهبری، باعث برانگیختن واکنش‌های منفی و ناسازگاری در زیردستان می‌شود (۵). بر اساس شیوه برخورد رهبران بازبردستان و رفتار آنان در شرایط مختلف، سبک و شیوه رهبری را به سبک انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی تقسیم‌بندی کرده‌اند (۱). رهبران انسانگرا در سازمان حدّ اکثر توجه خود را معطوف اعضای سازمان می‌کنند. در مقابل، رهبران سازمانگرا، اهداف و ماموریت‌های سازمان را مقدّم بر افراد می‌دانند. در اغلب تحقیقات، رهبران انسانگرا با علاقه‌مندی بیشتر کارکنان رو به رو می‌شوند و کسانی که بر سازمان‌گرایی تأکید می‌ورزند، با بی‌علاقگی و خروج از خدمت پرسنل مواجه بوده‌اند (۱۰،۱۰).

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 مهمّ تعلیم و تربیت به شمار می‌آیند (۱۳). بی‌شک ماهیت تربیت بدنی و ورزش، زمینه را برای بسیاری از تضادها و تعارضات فراهم می‌سازد و مشکلات فراوانی به تبع آن، گریبانگیر مدیران و دست‌اندرکاران تربیت بدنی و امور ورزشی خواهد بود و کوتاهی در این زمینه می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره نظام آموزشی و ورزشی کشور وارد نماید (۸). این موضوع از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن، تأثیری شگرف دارد. از این رو در پژوهش حاضر کوشیده شده است تا با بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و تربیت بدنی استان، میزان بهره‌گیری آن‌ها را از سوی مدیران مذکور، مورد مقایسه، تجزیه و تحلیل دهد.

### روش‌شناسی پژوهش:

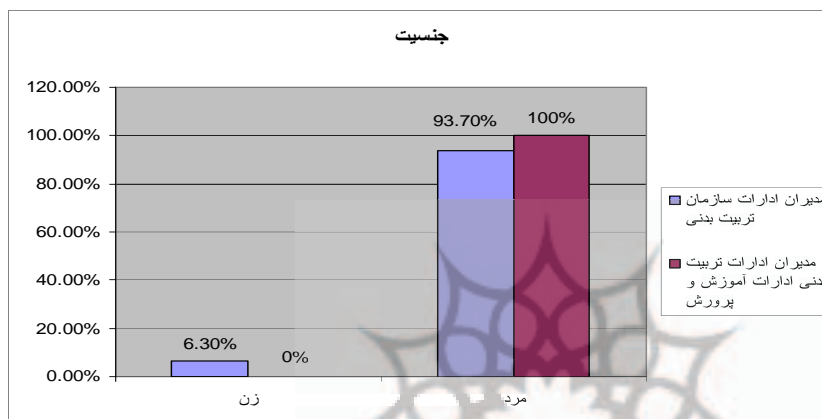
پژوهش حاضر از نوع زمینه‌یابی است که جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی صورت گرفت. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های معتبر و استانداردشده سبک رهبری لوتانز (۱۹۸۹) و سبک مدیریت تعارض پوت نام و ویلسون (۱۹۹۱) استفاده گردید. ضریب پایایی پرسش‌نامه‌های مذکور، طیّ یک مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر از مدیران تربیت بدنی استان خراسان رضوی و از طریق فرمول آلفای کراباخ 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 به وسیله ابوطالب سخایی قلعه‌رودخانی در سال ۱۳۷۸ بر روی مدیران دبیرستان‌های استان گیلان بیش از ۸۵ درصد گزارش شد. نمونه آماری تحقیق، شامل کلّ جامعه تحقیق، شامل ۳۲ نفر مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش و ۱۷ نفر مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران بود.

ارسال و دریافت پرسش‌نامه‌ها از طریق اداره کل تربیت بدنی و سازمان آموزش و پرورش استان به صورت مکاتبه‌ای صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون، جهت برآورد پایایی درونی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ و آزمون تی استودنت (7) استفاده شد. تمام این تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیشرفته  $\chi^2$  و با سطح احتمال خطا پذیری  $\alpha = 0.05$  انجام گرفت.

### نتایج و یافته‌های تحقیق:

ویژگی‌های فردی نتایج این پژوهش در خصوص جنسیت نشان داد:

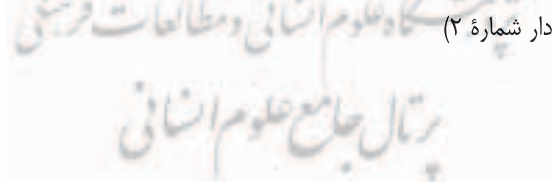
تعداد مدیران ادارات تربیت بدنی مرد (۱۵ نفر، ۹۳/۷۰ درصد) و زن (۱ نفر، ۶/۳ درصد)، تعداد مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش (۲۸ نفر، ۱۰۰ درصد) می‌باشد. (نمودار شماره ۱)

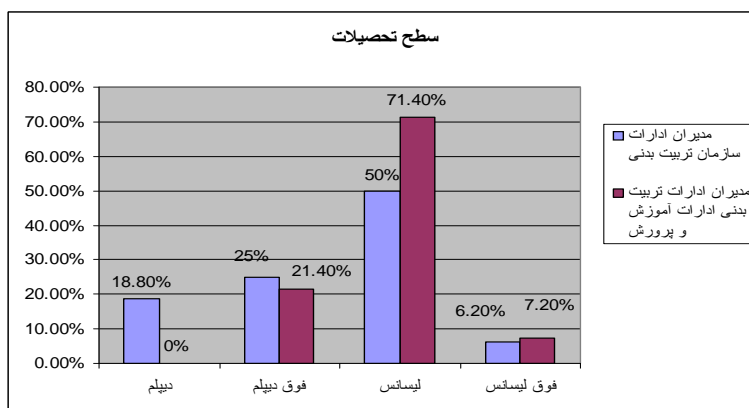


نمودار ۱. توزیع درصد فراوانی مدیران به تفکیک مرد و زن

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) است. (نمودار شماره ۲)

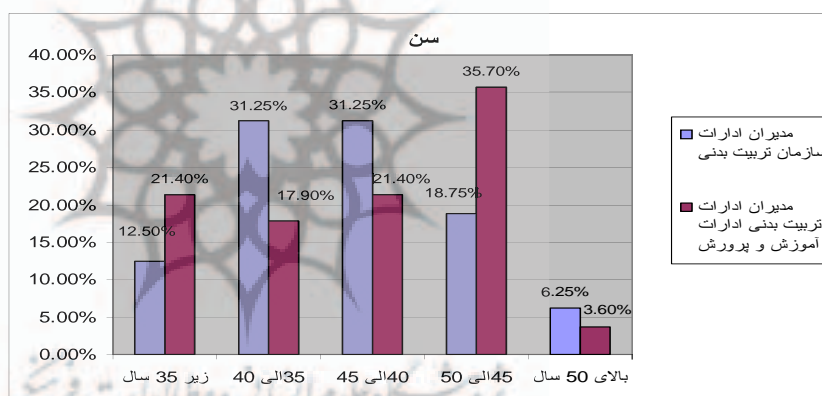




نمودار ۲. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب تحصیلات

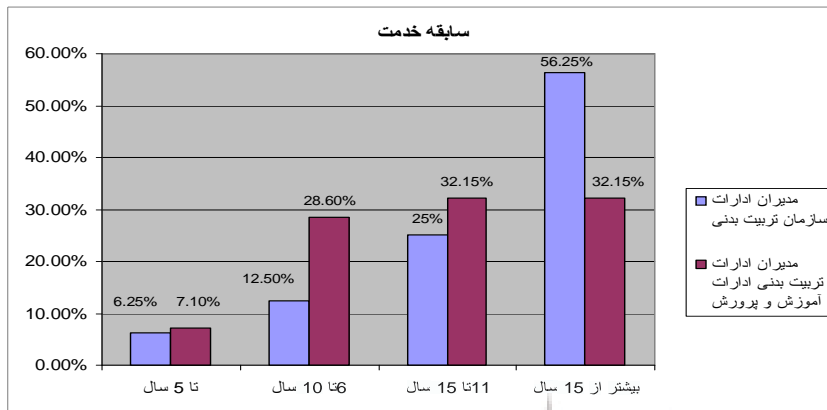
نتایج این پژوهش در خصوص سن نشان داد:

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 (۱ نفر، ۳/۶ درصد) است. (نمودار شماره ۳)



نمودار ۳. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب سن

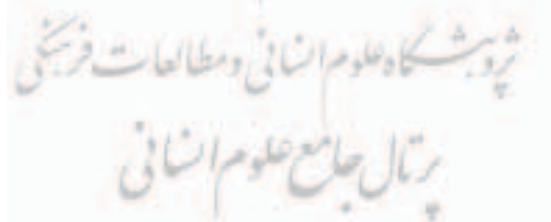
نتایج این پژوهش در خصوص سابقه خدمت نشان داد: تعداد مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی با سابقه خدمت تا ۵ سال (۱ نفر، ۶/۲ درصد)، ۶ تا ۱۰ سال (۲ نفر، ۱۲/۵ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۴ نفر، ۲۵ درصد)، سازمان تربیت بدنی بیشتر از ۱۵ سال (۹ نفر، ۵۶/۲ درصد) و تعداد مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش با سابقه خدمت تا ۵ سال (۲ نفر، ۷/۱ 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) است. (نمودار شماره ۴).

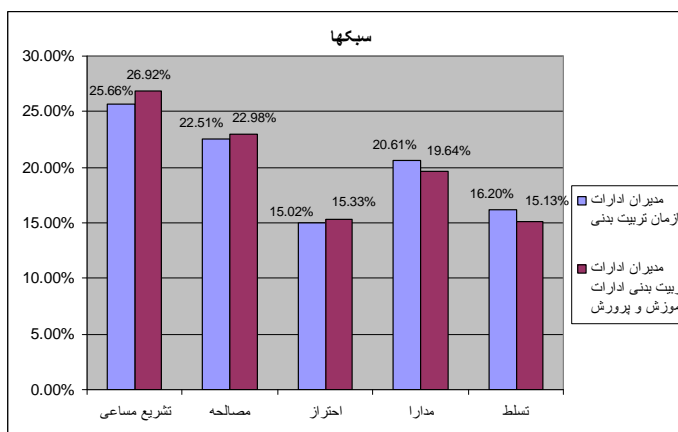


نمودار ۴. توزیع درصد فراوانی مدیران بر حسب سابقه خدمت

### سبک مدیریت تعارضی:

نتایج پژوهش نشان داد که مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی از سبک‌های مدیریت تعارضی به ترتیب تشریک مساعی (۲۵/۶۶٪)، مصالحه (۲۲/۵۱٪)، مدارا (۲۰/۶۱٪)، احتراز (۱۵/۰۲٪) و تسلط (۱۶/۲۱٪) و مدیران تربیت بدنی ادارات 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 می‌کردند (نمودار شماره ۵). علاوه بر این، بین سبک‌های مدیریت تعارضی مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش و مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی، تفاوت معنی‌داری وجود نداشت (جدول شماره ۱).





نمودار ۵. توزیع درصد فراوانی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران

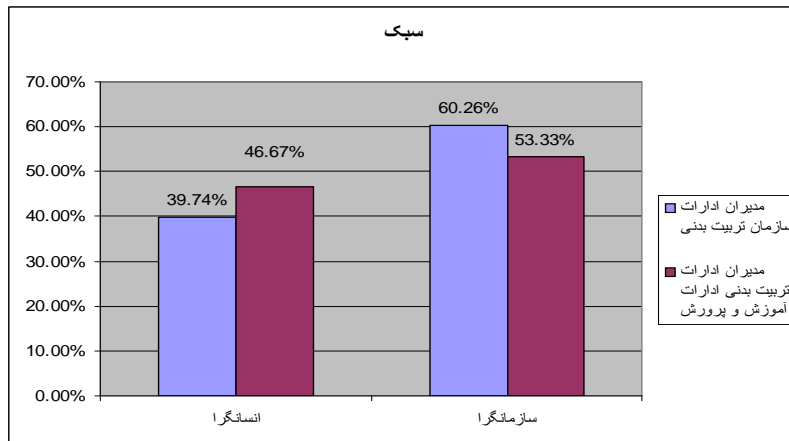
جدول ۱. مقایسه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی استان مازندران.

نوع سبک	آماره ( )	سطح معنی‌داری	7 محاسبه شده	سطح معنی‌داری دوطرفه
تشريك 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 سازمان‌گرایی (۴۶/۶۷٪) و سبک انسان‌گرایی (۵۳/۳۳٪) و مدیران ادارات تربیت بدنی به ترتیب سبک سازمان‌گرایی با (۶۰/۲۶٪) و سبک انسان‌گرایی با (۳۹/۴۷٪) است (نمودار شماره ۶).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۶. توزیع درصد فراوانی سبک‌های رهبری مدیران

این نتایج نشان داد که سبک سازمان‌گرایی در هر دو گروه، سبک غالب است و بین سبک سازمان‌گرایی این دو گروه، تفاوت معنی‌داری در (  $S/2$  ) وجود دارد. و همچنین میانگین سبک سازمان‌گرایی مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی در مقایسه با مدیران تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش بیشتر است (جدول شماره ۲).

جدول ۲. مقایسه سبک‌های رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران.

نوع سبک	آماره I	میانگین	سطح معنی‌داری	7 محاسبه شده	سطح معنی‌داری دو طرفه
انسان‌گرایی	۰/۰۰۳	۱۰/۲۰	۰/۹۵۹	-۱/۴۲۸	۰/۱۶۱
سازمان‌گرایی	۰/۰۰۴	۱۲/۹۸	۰/۹۴۷	-۱/۴۲۸	۰/۰۰۲*

\*: در سطح (  $S/2$  ) معنی‌دار است.

بین سبک سازمان‌گرایی و سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش، رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما در سبک انسان‌گرایی، رابطه معنی‌داری در (  $S/2$  ) با سبک تشریک مساعی وجود دارد و با دیگر سبک‌های مدیریت تعارض این رابطه برقرار نمی‌باشد (جدول شماره ۳).



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

سبک		تشریک مساعی	مصالحه	اختراز	مدارا	تسلط
انسان‌گرایی	ضریب هم‌بستگی	۰/۴۰۷	-۰/۰۳۳	۰/۰۹۲	۰/۱۰۶	۰/۱۵۲
	سطح معنی‌داری	۰/۰۳۲*	۰/۸۶۹	۰/۶۴۱	۰/۵۹۲	۰/۴۴۱
سازمان‌گرایی	ضریب هم‌بستگی	۰/۲۷۰	۰/۲۸۵	۰/۰۲۸	۰/۰۳۳	۰/۲۹۶
	سطح معنی‌داری	۰/۱۶۵	۱۴۱	۰/۸۸۶	۰/۸۶۹	۰/۱۲۶

\*: در سطح (  $S/2$  ) معنی‌دار است.

بین سبک سازمان‌گرایی و سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران ادارات سازمان تربیت بدنی فقط در سبک مصالحه در (  $S/2$  ) رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما در سبک انسان‌گرایی، رابطه معنی‌داری با سبک تشریک مساعی در (  $S/2$  )، سبک مصالحه در (  $S/2$  ) و سبک مدارا در (  $S/2$  ) مشاهده گردید (جدول شماره ۴).

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

سبک		تشریک مساعی	مصالحه	اختراز	مدارا	تسلط
انسان‌گرایی	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۰۴	۰/۶۵۸	۰/۳۷۳	۰/۶۵۵	۰/۱۰۶
	سطح معنی‌داری	۰/۰۱۳*	۰/۰۰۶**	۰/۱۵۵	۰/۰۰۵**	۰/۶۹۶
سازمان‌گرایی	ضریب هم‌بستگی	۰/۱۲۷	۰/۵۴۴	۰/۲۸۹	۰/۴۱۳	۰/۴۸۶
	سطح معنی‌داری	۰/۶۴۰	۰/۰۲۹*	۰/۲۸۷	۰/۱۱۱**	۰/۰۵۶

\*\* در سطح (  $S/2$  ) معنی‌دار است.

\*: در سطح (  $S/2$  ) معنی‌دار است.

### بحث و نتیجه‌گیری:

یافته‌های توصیف آماری نشان داد که تنها ۲/۳ درصد مدیران تربیت بدنی استان را زنان تشکیل می‌دهند که با توجه به نیاز برنامه‌ریزی برای این بخش و خیل علاقه‌مندان و جمعیت قابل ملاحظه این قشر، حضور کمی و کیفی مدیران زن ضروری به نظر می‌رسد. همچنین در حدود ۶/۸ درصد از مدیران تربیت بدنی استان مازندران، دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۲۲/۷ درصد فوق دیپلم می‌باشند که با توجه به رشد سطح تحصیلات و گسترش روزافزون دانشگاه‌ها، شایسته است که ارتقای 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 است که با توجه به افزایش و ازدیاد قشر جوان تحصیل کرده، لزوم برنامه‌ریزی هدفمند در جهت جایگزینی نیروی انسانی در سال‌های نزدیک احساس می‌شود.

در بررسی متغیر اصلی تحقیق؛ یعنی، سبک‌های 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 می‌گیرد. این یافته‌ها با مطالعات دیلاور<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، اسلابرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، کمیل کوزان (۱۹۸۹)، ابوطالب سخایی رودخانی (۱۳۷۸)، همخوانی و با نتایج مطالعات یزدان آبادی (۱۳۷۴) مغایرت دارد. بر اساس مبانی نظری تحقیق، چنین استنباط می‌شود که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض، عامل تعیین‌کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمان است و اگر بتوان تعارض را به خوبی شناخت و هدایت کرد، می‌توان از آن به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی بهره‌گیری نمود. در مقابل عدم شناخت صحیح تعارض و نیز استفاده نابجا از سبک‌های تسلط، احتراز و مدارا به پیامدهای نامطلوبی از جمله کاهش همکاری، ایجاد جو فشار و اختناق، سرپوش گذاشتن بر علل اختلاف و عدم حل آن، مبهم ماندن مسائل، عدم امکان دستیابی به توافق اصولی و کاهش عملکرد در سازمان دامن می‌زند. استفاده مطلوب از هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض، بستگی به سازمان، موقعیت، محیط و سبک و شیوه رهبری دارد. در بررسی سبک‌های رهبری، سبک غالب رهبری کل مدیران تربیت بدنی استان مازندران به ترتیب سبک سازمان‌گرایی با میانگین ۱۲/۹۸ (۵۵/۹۸٪) و سبک انسان‌گرایی با میانگین ۱۰/۲۰ (۴۴/۰۲٪) نشان داده شد که با نتایج مطالعات نیلی احمدآبادی (۱۳۶۹)، خسروی‌زاده (۱۳۷۵) همخوانی دارد. بر اساس این نتایج می‌توان گفت که سبک غالب رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران، سبک سازمان‌گرایی است. بر اساس نتایج تحقیقات، مدیران انسان‌گرا، نسبت به مدیران سازمان‌گرا رفتار اثربخش‌تری دارند (۹). همچنین این پژوهش، رابطه معنی‌داری را بین سبک انسان‌گرایی با سبک‌های مطلوب مدیریت تعارض (تشریک مساعی در  $S/2$ )، سبک مصالحه در  $(S/2)$  و سبک مدارا در  $(S/2)$  نشان داد که با نتایج مطالعات دیلاور (۲۰۰۵) همخوانی دارد. مدیر انسان‌گرا در برابر نظرات انسان‌ها، حساسیت نشان می‌دهد، حرمت و ارزش بسیاری برای آن‌ها قائل است و سعی می‌کند که

وضعیت را برای زیردستانش دلپذیر سازد (۱). وجود جوّ تعاون و همکاری، مذاکره، تبادل نظر و اعتماد متقابل در سبک انسان‌گرایی، شرایط را برای حلّ صحیح مشکلات و تعارضات آماده می‌سازد. از این رو، برنامه‌ریزی برای بالا بردن سطح آگاهی و شناخت مدیران در زمینه سبک‌های رهبری و مدیریت تعارض می‌تواند به مدیران در کسب نوعی خودآگاهی در زمینه الگوهای رفتاری هنگام مواجهه با تعارض و چگونگی برخورد با افراد در محیط سازمان کمک نماید. همچنین مدیران می‌توانند با تطبیق سبک خود با دیگر مدیران که از لحاظ تئوری مطلوب‌تر هستند، به نقایص خود پی ببرند و به اصلاح آن بپردازند. باید توجه داشت که کوتاهی در این زمینه می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره نظام ورزشی و آموزشی کشور وارد نماید.



### منابع:

- ۱- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، چاپ بیست و دوم، تهران، نشر نی.
- ۲- احمدآبادی، نیلی، (۱۳۶۹)، بررسی سبک رهبری معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران.
- ۳- ایزدی یزدان‌آبادی، احمد؛ (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، چاپ اول، تهران، دانشگاه امام حسین(ع).
- ۴- بزرگی، شکرالله، (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران را بر روش‌های حل تعارض در مدارس ابتدایی شیراز، پایان‌نامه کارشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۵- پورمقدّس، علی؛ (۱۳۶۷)، روان‌شناسی اجتماعی، چاپ دوم، اصفهان، انتشارات مشعل.
- ۶- سخایی قلعه‌رودخانی، ابوطالب، (۱۳۷۸)، بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران دبیرستان‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدبهشتی.
- ۷- خسروی‌زاده، اسفندیار، (۱۳۷۵)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی مؤسسه آموزش عالی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۸- صدیق سروستانی، رحمت‌الله، (۱۳۷۴)، مدیریت و رهبری در ورزش، چاپ اول، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک.
- ۹- رایینز استفن، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان، اعرابی سیدمحمد، چاپ اول، تهران، مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران، مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، جلد دوم.
- ۱۰- ممی‌زاده، جعفر، (۱۳۷۴)، مدیریت تعارض سازمانی، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد، تهران، دانشگاه آزاد، شماره‌های ۲۶ و ۲۷ پاییز و زمستان، آزاد، تهران.
- ۱۱- م. کوزان، کمیل، (۱۳۷۱)، تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداره تعارض‌های 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 پاییز، صص ۷۴ : ۷۸.
- ۱۲- میرکمالی، سیدمحمد، (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- یزدان‌آبادی، احمد، (۱۳۷۴)، بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران.

' IODYHU 7 HQI IQQJ OX \$ GQDQ . ISD &QIQEFW0 DQJ HP HQWIQ 3 XE0F  
8 QYHUXW + RVSIXWV + HDK &DIH0 DQJ HU 9 RO , WXH 3 / ISSIQFRW  
: IQDP V : IQNQV , QF  
) IXKHU : IQDP V . RXH &OQ &RQIQEFW0 DQJ HP HQW - RQDO OEUDV  
\$ GP IQVMDNRQ DQG0 DQJ HP HQW9 1 ( M  
. Z 7 KRP DV &RQIQEFWDQG 1 DJ RNRWRQ 3 URFHMHV IQ 2 U DQJ DNRQ  
33 ± , Q+ DQG%RRNRI , QGXWMLDODQG 2 U DQJ DNRQDOB V FKRCJ \ 9 RO  
2<sup>GH</sup>  
. RJ DQ . DP IO &XOMUD, QIQHFH RQ 6 WOH RI + DQOQI , QMU3 HURQDO  
&RQIQEFW , Q+ XP DQ5 HDNRQV 9 RO 1 R  
+ DQ( UIF DQG & + DQ + XP DQ5 HDNRQIQ( GXFDRQ 9 RO  
/ XWDOV ) UHG 2 U DQJ DNRQ %HKDMRU QG ( G QHZ \ RUN 0 F\* UZ  
+ IQ  
2 ZHQV / DIXHFH 6H DQG DJH GIIHGHFHV IQ YIFWP ISDRQ DQG FRQIQEFW  
UHRKXNRQ DP RQJ DGRDMFHQW IQ D VRXK \$ XWMLDQ VFKRRO \$ JJ UHMYH  
%HKDMRU -DQ 9 RO , WXH S S FKDJW  
5 DEEIQV 6 WSKDQ 2 U DQJ DNRQ %HKDMRU ) IIVK( GMRQ + DQ  
6 DEEHWS ' &RQIQEFW0 DQJ HP HQWIQ 7 UDGWRQDO2 U DQJ DNRQV 6 RFID  
6 HGHFH -RXQDO9 RO , WXH 3 3





پروپوزیشن کاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروپوزیشن کاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی