ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض و کیفیت ارتباط میان مدیر– کارمند در سازمان‌های ورزشی، مطالعه موردی در استان مازندران

وحید شجاعی*، فرشاد تجاری**، بهاره سلیمانی تپه سری***، عسگری محمدیان****

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری
** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
*** کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی
**** عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۲

چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارتباط بین سبک‌های مختلف مدیریت تعارض و کیفیت ارتباط دوطرفه بین مدیر و کارمند با تأکید بر ویژگی‌های دموگرافیک بود. ۱۰۰ نفر آزمودنی (۳۲ مدیر و ٦٨ کارمند) شامل مدیران و کارمندان سطوح مختلف در اداره کل تربیت بدنی استان مازندران و هیئت‌های مختلف ورزشی دو پرسش‌نامه LMX-7 و ROCI-П را داوطلبانه تکمیل کردند. یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد از نظر کارمندان، تأثیر سبک‌های مختلف مدیریت تعارض بر کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند معنی‌دار است، همچنین تأثیر سبک سازش بر متغیر وابسته معنی‌دار بوده است. البته با توجه به بتای به دست آمده تأثیر سبک همکاری نیز مثبت است، اما معنی‌داری آن مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. همچنین از نظر مدیران تأثیر سبک سازش و انسجام بر متغیر وابسته معنی‌دار است. البته با توجه به بتای به دست آمده تأثیر سبک همکاری و رقابت نیز مثبت است، ولی تأثیر سبک رقابت و اجبار بیشتر از سبک همکاری است، اما هیچ‌کدام از این‌ها به طور معنی‌دار مورد تأیید قرار نمی‌گیرند. نتیجه کلی نشان می‌دهد از میان سبک‌های مختلف مدیریت تعارض، سبک‌های سازش و همکاری بیشترین تأثیر را بر کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند از نظر کارمندان دارند، اما فقط تأثیر سبک سازش معنی‌دار است، لذا باید مدیران و کارمندان را تشویق کرد تا با اتخاذ سبک انسجام و همکاری در برخورد با تعارض، باعث افزایش اثربخشی سازمانی گردند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تعارض ، سبک مدیریت تعارض، کیفیت ارتباط مدیر- کارمند و سازمان ورزشی.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقدمه

امروزه لزوم آشنایی با موضوعات رفتار سازمانی بر کسی پوشیده نیست. همان‌طور که صاحب‌نظران مکتب مدیریت علمی به دنبال بیان اصولی عمومی و جهان‌شمول بر نظریات خود بوده‌اند (اصولی که قواعد کاری معینی بر آن مترتب است) و حامیان نظریه علم مدیریت به دنبال به‌کارگیری فن‌آوری، فنون ریاضی و کامپیوتر در مسائل مدیریت بوده‌اند، پیروان مکتب روابط انسانی نیز به اصول و رویه‌هایی پایبندند و آن عبارت است از توجه به نیازمندی‌های ذهنی، عاطفی و احساسی فرد یا به عبارت کلی، توجه به موضوعاتی که در ارتباط با دیگران به منصه ظهور می‌رسد. این نگرش بر اهمیت بعد انسانی اعضای سازمان‌ها برای افراد دیگر تأکید کرده و آن را برای تحقق اهداف مشترک سازمانی ضروری می‌داند. مدیریت تضاد و انسجام مدیر- کارمند دو حوزهٔ این تحقیق است که به طور ویژه با مفهوم اثربخشی سازمانی در ارتباط تنگاتنگ است، چرا که کیفیت ارتباطی میان مدیر- کارمند یکی از فاکتورهای کلیدی جهت افزایش کارآیی سازمانی است. گرین، نواک و سامرکامپ (۱۹۹۲) کیفیت مطلوب ارتباط میان رئیس- مرئوس یا مدیر- کارمند را موجب افزایش عملکرد مناسب کارکنان و بهره‌وری سازمانی می‌دانند. لیکرت (۱۹۷٦) و ویدر هات فیلد (۱۹۹۵) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مطلوب تعارض سبب افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد (۱ ،۲ و ۳).

نتایج یافته‌های سرین و آستون (۲۰۰۷) در خصوص تأثیر آشنایی افراد و اعضای سازمان با مقوله تعارض و کیفیت تقابل یا مدیریت تعارض بر اثربخشی یا عدم کارایی نشان دادکه آموزش باعث انتخاب سبک کاراً در مدیریت تعارض شده است (٤). وآنیت سومچ (۲۰۰۸) و هنسل و همکاران (۲۰۰٦) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که آگاهی افراد از پیامدهای منفی تعارض باعث کاهش تعارضات مخرب سازمانی خواهد شد (۵ و٦). محققانی مثل مجدتی مرایان و همکارانش (۲۰۰۸) نیز بر لزوم آموزش در نحوه مدیریت تعارض تأکید فراوان داشته‌اند (۷).

در این میان، محققان زیادی در مطالعات خود نشان داده‌اند که برای حصول توفیق و موفقیت در عملکرد سازمانی باید سبک‌های مثبت مدیریت تعارض را برگزید. سبک‌هایی که در مقابل اجتناب و رقابت قرار می‌گیرند؛ یعنی سبک‌های همکاری، مصالحه و سازش و تشریک مساعی. چرا که انتخاب سبک‌های مثبت مدیریت تعارض باعث افزایش و بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند خواهد شد که سرانجام بهبود عملکرد سازمانی و بازدهی سازمانی را به همراه خواهد داشت. ریشه نظریه ارتباط میان مدیر- کارمند به تحقیقات دن سراو، گرین و هاگا (۱۹۷۵) برمی‌گردد. این ارتباط فرآیندی است که شیوه تعامل میان مدیر و زیردستانش را در روند رهبری تعاملی مشخص می‌سازد(۸). به عقیده نورث هاوس (۲۰۰۱) و یوکل (۲۰۰۲) ارتباط بین مدیر با هریک از زیردستان

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

می‌تواند متنوع و متفاوت با بقیه کارکنان باشد. این تعامل دوطرفه در درون گروه، رابطه[1] و در بیرون از گروه، نقش[2] تعریف می‌شود (۹ و ۱۰).

یافته‌های تحقیقات باس و استاگدیل (۱۹۹۰)، نورث هاوس (۲۰۰۱) و یوکل (۲۰۰۲) نشان داد که بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر و زیردست باعث افزایش تفویض اختیارات به زیردستان و سهیم کردن آنان در فرآیند تصمیم‌گیری به دلیل ایجاد جو اعتماد می‌شود. همچنین سطح مسئولیت‌پذیری زیردستان بالا می‌رود و افراد مستحق پاداش بیشتری می‌گردند. به‌علاوه، جابه‌جایی فرساینده کارکنان در مسئولیت‌های مختلف کاهش می‌یابد و نگرش مثبتی به ارزیابی‌های عملکردها به وجود می‌آید (۱۱، ۹ و ۱۰).

در مقابل، مطالعه وهیکو، گرفیت و هام (۱۹۹۸) که دربارهٔ ۱۹۲ کارمند بیمارستان انجام شد نشان داد کیفیت ارتباطی میان مدیر- کارمند متغیری پیش‌بین جهت جابه‌جایی کارکنان در سازمان نیست (۱۲).

بر این اساس، یوکل نشان داد که به منظور حفظ ارتباط با کیفیت بالا مدیران باید توجه و تمرکز بیشتری را معطوف زیردستان خود کنند، خود را در قبال نیازها و احساسات آنان پاسخگو بدانند و بیشتر اوقات فعالیت‌های مدیریتی خود را با مشارکت زیردستان و با شفافیت به انجام برسانند.

اشکان (۱۳۸۳)، چن یی‌فنگ و دین جوس ویلد (۲۰۰۷)، دویچ (۱۹۹۰)، راهیم (۲۰۰۱)، رویلا (۱۹۸٤)، بارساد (۲۰۰۰) و دیگران بر این اعتقادند که گزینش سبک‌های مثبت مدیریت تعارض نظیر همکاری، انسجام، مصالحه و سازش باعث بهبود کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد. همچنین، این محققان بر این باورند که سبک‌های منفی مدیریت تعارض سبب تضعیف کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند و در نتیجه کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی خواهد شد (۱۳، ۱٤، ۱۵، ۱٦، ۱۷ و ۱۸).

نتایج تحقیقات انجام‌شده دربارهٔ تفاوت یا عدم تفاوت سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس جنسیت، سن، فرهنگ، سطح تحصیلات و سایر ویژگی های دموگرافیک همچون شاکلی و زالاباک (۱۹۸۱)، فان دوسر (۲۰۰۲)، کورابیک، برایل و واتسون (۱۹۹۳)، سوزان اسپورت من و پاتی همیل تون (۲۰۰۷) نشان می‌دهد تفاوتی میان سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس جنسیت وجود ندارد (۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۲۲).

عده‌ای از محققان نیز بر این باورند که استفاده از سبک‌های مثبت مدیریت تعارض با افزایش سن ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. به این صورت که مدیران و کارکنان جوان‌تر به استفاده از سبک‌های اجتناب و رقابت تمایل دارند، اما با افزایش سن، سبک‌های همکاری، سازش، تشریک مساعی و مصالحه روی می‌آورند (۲۳، ۲٤، ۲۵ و ۲٦). برخلاف این عقیده، کارگر (۱۳۷۹) به این نتیجه رسید که با افزایش سن، مدیران بیشتر از سبک اجتناب استفاده می‌کنند (۲۷). همچنین موریس و براس سارد (۲۰۰٦) به این نتیجه رسیدند که استفاده از سبک انسجام و همکاری با افزایش سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمتی نسبت مستقیم دارد (۲۸).

[1]. Relationship
[2]. Role

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

یافته‌ها نشان داد که تفاوت‌های فرهنگی و محیطی نیز می‌تواند باعث تفاوت در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض شود (۲۹، ۳۰ و ۳۱)، اما یافته‌های میرزاده (۱۳۸۱) نشان داد که اکثر افراد از سبک همکاری استفاده می‌کنند و تغییر محیط و فرهنگ باعث اتخاذ سبک مدیریت تعارض متفاوت نخواهد شد (۳۲).

بر اساس یافته‌های تحقیقات قبلی، هرچه کیفیت ارتباط میان اعضای سازمان یعنی مدیران و زیردستان آن‌ها مطلوب‌تر و مناسب‌تر باشد، به همان اندازه انتظار بهره‌وری سازمانی بالاتری در آن شرایط می‌رود و در موارد عکس، بهره‌وری سازمانی دچار افت و سقوط می‌گردد، لذا پرداختن به مقوله کیفیت ارتباطی میان مدیر-کارمند ضروری می‌نماید. از طرفی، پدیده تضاد و تعارض جزء لاینفک سازمان‌ها قلمداد می‌گردد. امروزه سازمان‌هایی پویا و در حال پیشرفت هستند که به مدیریت صحیح تضادها و تعارضات فزاینده در درون خود می‌پردازند. از آنجا که شیوه‌های برخورد با تعارض که تحت نام سبک مدیریت تعارض آورده می‌شود متنوع است و هریک از آن‌ها تأثیری منحصر به فرد بر کیفیت ارتباطی میان مدیر و کارمند وارد می‌نماید، لذا پرداختن به نحوه تأثیرگذاری هریک از این سبک‌ها بر کیفیت ارتباطی میان مدیر- کارمند حائز اهمیت فراوان است، چرا که بهره‌وری سازمان‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرفی، محدودیت تحقیقات قبلی، بخصوص در سازمان‌های ورزشی کشور، در این زمینه بر اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق افزوده است. لذا یافته‌های حاصل از این مطالعه را می‌توان فراروی اعضای سازمان‌های ورزشی، بخصوص مدیران، قرار داد تا با اتخاذ سبک مطلوبی از مدیریت تعارض جهت ارتقای کیفیت ارتباطی بین اعضا و در راستای تحصیل بهره‌وری سازمانی بکوشند.

در کل، تفسیر ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند مشکل است، زیرا عوامل مختلفی بر این ارتباط اثر گذارند که می‌توان به تفاوت‌های فرهنگی، سن، جنسیت و آگاهی اشاره کرد.

بنابراین، مطالعه حاضر با توجه به مطالعات انجام‌شده، فرضیه معنی‌داری ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و کیفیت ارتباطات دونفره بین مدیران و کارمندان و فرضیه عدم تأثیر عواملی چون سن، جنسیت، سطح اداری اعضای سازمان و سطح تحصیلات را نیز مورد مطالعه قرار می‌دهد.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر از لحاظ نوع توصیفی از لحاظ هدف کاربردی و از نظر زمانی حال‌نگر است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز به صورت میدانی و از طریق پرسش‌نامه بود.

شرکت‌کنندگان

۱۰۰ نفر (۳۲ مدیر و ٦٨ کارمند) از سطوح از مختلف در اداره کل تربیت‌بدنی استان مازندران و هیئت‌های مختلف ورزشی به صورت هدفدار انتخاب شدند و داوطلبانه در این تحقیق شرکت کردند. ابزار جمع‌آوری

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

داده‌ها به همراه نامه‌ای شـامل اهداف تحقیق و درخواست از آن‌ها برای شرکت داوطلبانه و نیز ارائه اطمینان به آن‌ها دربارهٔ نگهداری محرمانه اطلاعات به شرکت‌کنندگان تحویل داده شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

کیفیت ارتباط دونفره میان مدیر- کارمند از طریق پرسش‌نامه LMX-7[1] (گرین و اولبین، ۱۹۹۵) ارزیابی شده است. این ابزار شامل ۷ سؤال بسته- پاسخ است که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است و فقط کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند را می‌سنجد. گزینه‌ها در ۵ درجه با عناوین کاملاً بی‌اثر، پایین‌تر از متوسط، متوسط، بالاتر از متوسط و کاملاً مؤثر ردیف شده‌اند. امتیازات فردی LMX-7 از طریق جمع‌آوری پاسخ‌ها دربارهٔ هر موضوع به دست آمد. بر اساس نظر گرتسنر، و دی پایایی LMX-7 برابر α=۰/۸۹ است و به لحاظ آماری مناسب و معتبر است. سبک‌های مدیریت تعارض نیز از طریق پرسش‌نامه ROCI-II[2] فرم A و B به دست آمد. این پرسش‌نامه جهت طراحی ۵ سبک مدیریت تعارض به کار رفته است. فرم A به مدیران میانی و بالایی و رؤسای هیئت‌ها داده شده است تا تعیین کنند که چگونه با تعارض به وجود آمده میان خود و زیردستان خود و همچنین مدیران رده بالاتر رفتار می‌کنند. فرم B به مرئوسان و کارمندان داده می‌شود تا تعیین کنند که چگونه با مدیران خود رفتار می‌کنند. هرکدام از فرم‌های A و B شامل ۲۸ سؤال بود که در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. گزینه‌ها از کاملاً موافق تا کاملاً مخـالف دسته‌بندی شده‌اند. سؤالات هر دو فرم شبیه به هم‌اند. این پرسش‌نامه نوع سبک مدیریت تعارض اعضای سازمانی را مشخص می‌کند این سبک‌ها عبارت‌اند از: سازش، انسجام، همکاری، اجتناب و رقابت. اعتبار صوری و محتوایی این دو پرسش‌نامه از نظر ١٤ تن از کارشناسان و خبرگان مدیریت و مدیریت ورزشی قابل قبول بوده و پایایی پرسش‌نامه‌های LMX-7 و ROCI-II که از پاسخ‌های ۱۷ تن از پاسخ‌دهندگان در دو مقطع زمانی با فاصله یک‌هفته‌ای به دست آمده، به ترتیب برابر α= ۰/۸۱ و α= ۰/۷۹ به دست آمد.

روش‌های آماری

در تحقیق حاضر از شاخصه‌های آمار توصیفی برای طبقه‌بندی و تنظیم داده‌ها و از آزمون رگرسیون خطی جهت بررسی تأثیر هریک از سبک‌های مدیریت تعارض بر میزان کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند ،آزمون t جهت وجود اختلاف معنی‌دار در میزان کیفیت ارتباط میان جنس‌های مخالف (مرد/ زن) و نیز جهت وجود اختلاف معنی‌دار در میزان کیفیت ارتباط میان سطوح مختلف کارمندی (مدیر/کارمند) و نیز آزمون تحلیل واریانس

[1]. Leader-Member Exchange-version 7.
[2]. Rahim Organizational Conflict Inventory-II

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

یک‌طرفه جهت وجود اختلاف کیفیت ارتباط میان رده‌های سنی مختلف، و سطوح مختلف تحصیلاتی استفاده شده است. تمام محاسبات آماری به‌وسیله نرم‌افزار رایانه‌ای SPSS۱۳ با سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شده است.

یافته‌ها

ویژگی‌های دموگرافیک شرکت‌کنندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول۱- توصیف آزمودنی‌ها بر اساس خصوصیات دموگرافیک

خصوصیات دموگرافیک							
جنسیت		رده سنی		سطح تحصیلات		رسته کارمندی	
مرد	۶۵	۲۰-۲۹	۱۱	زیر دیپلم	۱۴	مدیر	۳۲
زن	۳۵	۳۰-۳۹	۴۷	دیپلم	۱۹	کارمند	۶۸
		۴۰-۴۹	۳۸	فوق دیپلم	۳۹		
		۵۰ و بالاتر	۴	لیسانس و بالاتر	۲۸		

جدول۲. تأثیر سبک‌های مختلف مدیریت تعارض بر کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند از نظر کارمندان

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معنی داری
	B	خطای استاندارد	بتا		
متغیر مستقل	۱۸.۴۸۱	۴.۲۹۹	-	۴.۲۹۹	.۰۰۰
سازش	۱.۵۵۰	.۵۴۸	.۴۸۷	۲.۸۳۱*	.۰۰۹
انسجام	-.۲۱۳	.۷۱۳	-.۰۵۵	-.۲۹۹	.۷۶۸
همکاری	۱.۱۰۵	.۷۳۶	.۲۵۸	۱.۵۰۰	.۱۴۶
اجتناب	-.۱۳۰	.۵۱۵	-.۰۴۲	-.۲۵۳	.۸۰۲
رقابت	-.۵۰۳	.۶۴۸	-.۱۲۹	-.۷۷۷	.۴۴۴

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول۳. تأثیر سبک‌های مختلف مدیریت تعارض بر کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند از نظر مدیران

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	معنی‌داری
	B	خطای استاندارد	بتا		
ثابت	۸.۴۱۴	۵.۲۶۸	–	۱۵۹۷	.۱۱۵
سازش	۳.۶۱۲	.۴۱۸	.۷۱۴	*۸.۶۳۴	.۰۰۰
انسجام	۱.۲۲۱	.۴۹۴	.۲۰۷	*۲.۴۷۱	.۰۱۶
همکاری	.۰۱۳	.۷۸۵	.۰۰۱	.۰۱۷	.۹۸۷
اجتناب	-.۵۹۸	۱.۰۱۲	-.۰۴۹	-.۵۹۱	.۵۵۷
رقابت	.۶۰۱	۱.۰۳۴	.۰۴۷	.۵۸۱	.۵۶۳

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

نتایج آزمون رگرسیون خطی نشان می‌دهد تأثیر سبک سازش بر کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند از دیدگاه مدیران و کارمندان و سبک انسجام از دیدگاه مدیران معنی‌دار بوده است (جداول ۲و۳).

جدول ۴. کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند در بین گروه‌های مختلف سنی مدیران

	جمع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی‌داری
بین گروهی	۶.۰۸۵	۳	۲.۰۲۸	.۳۵۱	.۷۸۹
درون گروهی	۱۶۱.۷۹۰	۲۸	۵.۷۷۸		
کل	۱۶۷.۸۷۵	۳۱			

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

جدول ۵. کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند در بین گروه های مختلف سنی کارمندان

	جمع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی‌داری
بین گروهی	۶۵.۷۰۳	۳	۲۱.۹۰۱	۱.۱۹۸	.۳۱۸
درون گروهی	۱۱۷۰.۲۳۸	۶۴	۱۸.۲۸۵		
کلی	۱۲۳۵.۹۴۱	۶۷			

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین کیفیت ارتباط در رده‌های مختلف سنی در مدیران و کارمندان وجود ندارد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۶. کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند بر اساس جنسیت

جنسیت		تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
کیفیت ارتباط	مرد	٦٥	٢٥.٨	٣.٥	٠.٤٣
	زن	٣٥	٢٦.٣	٤.١	٠.٧٠

جدول ۷. آزمون t دو گروه مستقل

		آزمون لون جهت برابری واریانس		آزمون t جهت برابری میانگین‌ها		
		F	سطح معنی‌داری	t	درجه آزادی	Sig (دو دامنه)
کیفیت ارتباط	با فرض برابری واریانس‌ها	١.٤٦	٠.٢٣	٠.٦٦	٩٨	٠.٥٠
	با فرض نابرابری واریانس‌ها			- ٠.٦٣	٦٠	٠.٥٢

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

نتایج آزمون t مستقل نشان داد تفاوت معنی‌داری بین مردان و زنان در میزان کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند وجود ندارد (جداول ٦و٧).

جدول ۸. کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند بر اساس رسته کارمندی

جنسیت		تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
کیفیت ارتباط	کارمند	٦٨	٢٦	٤.٢٩	٠.٥٢
	مدیر	٣٢	٢٥	٢.٣٢	٠.٤١

جدول ۹. آزمون t دو گروه مستقل

		آزمون لون جهت برابری واریانس		آزمون t جهت برابری میانگین‌ها		
		F	سطح معنی داری	t	درجه آزادی	Sig (دو دامنه)
کیفیت ارتباط	با فرض برابری واریانس‌ها	١٤.٤٣	٠.٠٠٠	٠.١١	٩٨	٠.٩١
	با فرض نابرابری واریانس-ها			٠.١٣	٩٥	٠.٨٩

*معنادار در سطح ۰/۰۵ ≥ α

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

نتایج آزمون t مستقل نشان داد تفاوت معنی‌داری بین مدیران و کارمندان در میزان کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند وجود ندارد (جداول ۸ و ۹).

جدول ۱۰ . کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند بر اساس سوابق تحصیلی کارمندان

	جمع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۲۸٦	۳	۹۵.۵	۶.۴۴*	۰.۰۰۱
درون گروهی	۹۴۹	۶۴	۱۴.۸		
کلی	۱۲۳۵	۶۷			

*معنادار در سطح $\alpha \leq$ ۰/۰۵

جدول ۱۱. مقایسه چندگانه آزمون توکی HSD متغیر وابسته: کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند

سطح تحصیلات (i)	سطح تحصیلات (j)	تفاوت میانگین (i-j)	خطای استاندارد	سطح معنی داری
زیر دیپلم	دیپلم	۳.۰۷*	۱.٤٥	۰.۱٦
	فوق دیپلم	۰.٤٨ –	۱.۲٥	۰.۹۸
	لیسانس و بالاتر	۳.٦٨* –	۱.٥٥	۰.۰۹
دیپلم	زیر دیپلم	۳.۰۷	۱.٤٥	۰.۱٦
	فوق دیپلم	۳.٥٥* –	۱.۲٥	۰.۰۳
	لیسانس و بالاتر	۳.٦٨* –	۱.٥٥	۰.۰۰
فوق دیپلم	زیر دیپلم	۰.٤٨	۱.۲٥	۰.۹۸
	دیپلم	۳.٥٥ *	۱.۲٥	۰.۰۳
	لیسانس و بالاتر	۳.۲۰ –	۱.۳٦	۰.۰۹
لیسانس و بالاتر	زیر دیپلم	۳.٦٨	۱.٥٥	۰.۰۹
	دیپلم	٦.۷٥ *	۱.٥٥	۰.۰۰
	فوق دیپلم	۳.۲۰	۱.۳٦	۰.۰۹

*معنادار در سطح $\alpha \leq$ ۰/۰۵

جدول ۱۲. کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند بر اساس سوابق تحصیلی مدیران

	جمع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۱۹.۳	۲	۹.۶۵	۱۸۸*	۰.۱۷
درون گروهی	۱۴۸.۵	۲۹	۵.۱		
کلی	۱۶۷.۸	۳۱			

*معنادار در سطح $\alpha \leq$ ۰/۰۵

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین کیفیت ارتباط در رده‌های مختلف تحصیلی در کارمندان وجود دارد و نتایج آزمون تعقیبی توکی (HSD) نیز نشان داد کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند، میان کارمندان دیپلم و فوق دیپلم، و نیز میان کارمندان دیپلم و افراد دارای مدارک لیسانس و بالاتر تفاوت معنی‌داری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر عبارت است از بررسی ارتباط سبک‌های مختلف مدیریت تعارض و تأثیر عواملی چون سن، جنسیت، سطح اداری اعضای سازمان و سطح تحصیلات بر کیفیت ارتباط دوطرفه بین مدیر و کارمند. نتایج نشان داد از میان سبک‌های مختلف مدیریت تعارض، سبک‌های سازش و همکاری بیشترین تأثیر را بر کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند از نظر کارمندان دارند، اما فقط تأثیر سبک سازش معنی‌دار است، در حالی که از نظر مدیران تأثیر سبک سازش و انسجام بر متغیر کیفیت میان مدیر- کارمند معنی‌دار است، حال آن‌که سبک‌های همکاری و رقابت نیز تأثیری مثبت دارند. این نتایج مشابه یافته‌های تحقیقات دویچ (۱۹۹۰)، ویدر هات فیلد (۱۹۹۵)، لیکرت (۱۹۷٦)، بارساد (۲۰۰۰)، مجد تی مرایان (۲۰۰۸)، چن یی‌فنگ و دین جوس ویلد (۲۰۰۷)، موریس و براس سارد (۲۰۰٦) آنیت سومچ (۲۰۰۸) است، اما سوزان اسپورت من و پاتی همیل تون (۲۰۰۷) برخلاف نتایج این تحقیق، مصالحه و اجتناب را سبک رایج در مدیریت تعارض می‌دانند. فربد نیز نتایج حاصل از وابستگی کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند را منتج از سبک همکاری می‌داند که با نتایج حاصل از این تحقیق همسان است.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد کیفیت ارتباط میان رده‌های مختلف سنی در مدیران و کارمندان یکسان است و تفاوت معنی‌داری به لحاظ آماری میان آن‌ها وجود ندارد. در حالی که نتایج تحقیقات موریس و براس سارد حاکی از آن است که با افزایش سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمتی سبک انسجام و همکاری بیشتر کاربرد دارد و کیفیت ارتباط میان مدیر و کارمند افزایش خواهد یافت. توماس (۱۹۷۱)، رویلا (۱۹۸٤) و هولت (۱۹۸٦) نیز بر این عقیده است که با افزایش سن مدیران میل به سازش پیدا می‌کنند و نیاز به ارتباط دوجانبه در آن‌ها تقویت می‌شود. اما نتایج فان دوسر (۲۰۰۲) با نتایج این تحقیق یکی است و هیچ انسجامی را بین افزایش کیفیت ارتباط دوجانبه و افزایش سن نمی‌شناسد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند در بین زنان و مردان یکسان است که با نتایج تحقیقات شاکلی و زالاباک (۱۹۸۱)، سوزان اسپورت من و پاتی همیل تون (۲۰۰۷) یکسان است، اما با نتایج تحقیقات گیلاگان سی متفاوت است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین مدیران و کارمندان در کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند ارتباط معناداری وجود دارد که تحقیقی در این باره انجام نشده است.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند، میان کارمندان دیپلم و فوق دیپلم، و نیز میان کارمندان دیپلم و افراد دارای مدارک لیسانس و بالاتر تفاوت معناداری وجود دارد. این نتایج با یافته‌های موریس براس سارد همسان است.

نکته‌ای اساسی که برپایه نتایج این تحقیق مشهود است، در ابتدا وجود تعارض و تضاد در سازمان‌ها است که آموزش مدیران و کارمندان در دوره‌های مختلف باعث بهبود ارتباط مدیر- کارمند و به تبع آن افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد. لذا برای رفع مشکلات سازمانی باید با الگوهای مناسب با تعارض‌ها، برخورد کرد.

نتیجه کلی تحقیق نشان داد که چنانچه مدیران و کارکنان آنان در سازمان‌های ورزشی از سبک‌های مثبت مدیریت تعارض (سازش، همکاری و انسجام) استفاده کنند، کیفیت ارتباط میان آنان بهبود می‌یابد. این موضوع افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

منابع

1. Graen, G.B., Novak, M.m & Sommerkamp, P.(1992). The effects of leader- member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. Organizational behavior and human performance, 30, 109- 131.
2. Likert,R.,&Likert,.J.G. (1976). News ways of managing conflict. New York: McGraw-hill.
3. Wieder-Hatfield, D., & Hatfield, J.D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. Journal of social psychology, 135,687-698.
4. Seren. Seyda, Ustun. Besti (2007)"Conflict resolution skills of nursing students in problem-based compared to conventional curricula" Nurse Education Today 28, 393–400.
5. Somech, Anit, (2008). "Managing Conflict in School Teams" Educational Administration Quarterly, Vol. 44, No. 3 359-390 .
6. Hansel, paul, R. et. al. (2006). Conflict management of riparian disputes. Florida state university, Tallahassee.USA.
7. Majd, T., Mrayyan, R., Modallal, K., Awamreh, M., Atoum, M., Abdullah, S. S. (2008). "Readiness of organizations for change, motivationand conflict-handling intentions", Nurse Education in Practice 8, 120–128.
8. Dansereau F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. A longitudinal investigation of the managerial role-making process. Organizational behavior and human performance, 13, 46-78.
9. Northouse, P. G. (2004). Leadership theory and practice. (3rd ed). Thousand oaks, CA: Sage Publications.
10. Yukl, G. (2002). Leadership in organizations (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
11. Bass, B.M. (1990). Handbook of leadership theory and managerial applications. 3rd edition. New York, NY: The Free Press.
12. Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1986). The Predictive utility of the vertical dyad linkage approach. The Journal of social Psychology, 126(5), 617- 625.
13. اشکان، مریم. (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین بهره عاطفی و سبک مدیریت تعارض در مدیران مقاطع مختلف تحصیلی استان خراسان". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
14. Yi-Feng, Chen and Tjosvold, Dean. (2007). Co-operative conflict management: An approach to strengthen relationships between foreign managers and Chinese employees, Australian Human Resources Institute. Volume 45(3): 271–294.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

15. Duetsch, M. (1990). Sixty years of conflict. International journal of conflict management, 1, 237-263.
16. Rahim, M.A (2001). Managing conflict in organizations (3rd ed). Westort, CT: Quorum.
17. Revilla,V.M.(1984). Conflict management styles of men and women administrators in higher education. Dissertation abstract international, 45 (06A), 1601.
18. Barsade, S.G. (2000). “Theripple effect: emotional contagion in group working”.Paper, New haven, CT,Yale University.
19. Schockley – zalabak, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting:an exploratory study. Public personnel management, 10, 289-295.
20. Van duser, T.L. (2002). Chief student affairs officers in 4-year public institutions of higher education: an exploratory investigation into their conflict management styles and praxis. (Doctorate Dissertation: University of north Texas, 2002). Dissertation abstracts international 63, 3134.
21. Korabik, K., Brail, G. (1993). Managers conflict management style and leadership effectiveness. Sex roles, 29,405-420.
22. Sportman, Susan. Hamilton, Patti. (2007). "Conflict Management Styles In The Health Professions" Journal of Professional Nursing, Vol 23, No 3 (May–June): pp 157–166.
23. Holt, T.L. (1986). The Relationship between Leadership Styles and Conflict Management Techniques as Reported by Hospital Middle Management Personnel in Eight of the Largest Hospitals in North Dakota. Dissertation abstracts international, 47(10A), 3671.
24. Kaushal.R & Kwantes. C.T. (2006). The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy. International journal of intercultural relation.30, pp: 578-603.
۲۵. فربد، مریم، (۱۳۸۵)، بررسی نحوه مدیریت تضاد در حوزه ستادی مدیران سازمان تربیت بدنی و روسای فدراسیون‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
26. Cingoz, Banu., Lalonde, N.R. (2007). "The role of culture and relational context in interpersonal conflict" International Journal of Intercultural Relations 31, 443–458.
۲۷. کارگر، حمیده، (۱۳۷۹). بررسی ارتباط مدیریت تضاد و اثربخشی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
28. Morris-Rothschild, K., Britta, Brassard., Marla, R. (2006). "Teachers’ conflict management styles" Journal of School Psychology, (44) 105–121.
29. Thomas, K.W. (1975). Conflict and conflict management. In M.Dunnette (ed) Handbook of industrial and organizational psychology. Vol.11. Chicago: Rand McNally.
30. Refik, balay. (2006). "conflict management strategies of administrators and teachers, Asian journal of management cases, 3(1).
۳۱. بزرگی، شکرالله، (۱۳۷۷). "بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات و جنسیت مدیران بر روش‌های حل تعارض در مدارس ابتدایی شیراز"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳۲. میرزاده، بدری، (۱۳۸۱). بررسی سبک‌های مدیران دبیرستان‌های شهرستان سیرجان در مدیریت تعارض، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

A Study of the Relationship between the Styles of Conflict Management and the Quality of Dyadic manager–employee Communication in Sport Organizations. A Case Study in Mazandaran Province

Shojaee. V., Ph.D. Student in Sport Management
Tojari. F., (Ph.D.) Islamic Azad University, Tehran branch
Soleimani Tape sari. B., (M.A.) Islamic Azad University, Sari branch
Mohammadian. A., Islamic Azad University, Sari branch

Abstract

Purpose of this research was to study of the relationship between the styles of conflict management and the quality of the relationship between manager and employee, emphasizing on their demographic attributes.
The methodology of this research was descriptive, present-based and practical. The sampling frame for this study consists of 100 managers and employees who are in administration of physical education in Mazandaran province. Data collected instruments includes 2 questionnaires LMX-7(quality of relationship) and ROCI-П) styles of conflict management). In this study descriptive statistics was for organizing, customizing and describing data. Inferential statistics was used by linear regression, t test and one way ANOVA.
Findings of this research showed the significant difference between influences of five styles of conflict management on quality of relationship between manager-employee by the subjects. there is a significant relationship between the style of compromise and quality of relationship between manager-employee by employees. By the managers, impact rate of styles of compromise and integrating on dependent variable is quite positive and significant.
This study was designed to clarify the readers thinking about the relationship between two constructs, conflict management and manager- member exchange. Also the research provides several significant contributions on both a scholarly and participationer level to the managers and employees. Thus both the managers and their followers have to be encouraged to take integrating and compromise styles of conflict management. Finally the positive view of persons in the organizations is very effective.
Key words: Conflict management style, quality of dyadic manager-employee communication and sport organization

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]