

## بررسی رابطه بین خویشن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس مقطع متوسطه شهر بجنورد

مهناز نیستانی<sup>۱</sup>

دکتر براتعلی منفردی راز<sup>۲</sup>

وظیفه اساسی مدیران در تمام سطوح حفظ محیطی است که افراد بتوانند با یکدیگر کار کرده و به هدف های از پیش تعیین شده دست یابند. در این راستا، مدیران باید اثرات گرایشات و عادات خود را روی دیگران تحلیل نمایند تا بتوانند آنها را که موجب دریافت عکس العمل منفی می شوند حذف نمایند بنابراین باید خودشناسی را آموخته و بر خویشن مسلط باشند. (کونتز و دیگران، ترجمه چمران، ۱۳۸۴)

تلاش و کوشش پیگیر آدمی برای شناخت خویشن به عنوان یک نیاز اساسی امری مستمر بوده که در این میان شناسایی نیازها، ارزشها، اهداف انسانی و از همه مهم تر عزت نفس از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد، و برای رسیدن به خودشکوفایی که بالاترین انگیزه انسان است، ارضاء نیازهای سطح پایین از جمله عزت نفس ضروری بوده و از سوی دیگر عزت نفس یکی از مؤلفه های مهم خودآگاهی محسوب می شود. (علی پور، ۱۳۷۵)

از سوی دیگری از مسائلی که در ارتباطات انسانی بین افراد و سازمان ها پیش می آید تعارض بوده و مدیریت تعارض یکی از مهم ترین وظایف هر مدیر است. تعارض، اگر به نحو مطلوب مورد کنترل قرار گیرد، می تواند مسائل نهفته سازمانی را آشکار کند، کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد و موجب نوآوری در سازمان شود. پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین خویشن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس متوسطه شهر بجنورد می پردازد.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

بررسی رابطه بین فویشتن شناسی مدیران و ...  
جامعه آماری، مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد و روش نمونه گیری تصادفی ساده است.

تحقیق حاضر از نوع پژوهش پیمایشی است. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه خویشتن شناسی «راج کمارسارسات» و شیوه های برخورد با تعارض «رحیم» استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی «جدول و درصد فراوانی»، استنباطی «آزمون خی دو» و برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از فرمول آلفای کرائباخ استفاده گردیده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری وجود دارد و بین خویشتن شناسی مدیران و هر یک از سبک ها (همکاری، مصالحه، رقابت، سازش و اجتناب) در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه وجود دارد. همچنین مشخص گردید، مدیرانی که از سبک همکاری، مصالحه و سازش استفاده نموده اند از خویشتن شناسی بالایی برخوردارند.

### کلید واژه:

خویشتن شناسی، مدیریت تعارض، آگاهی از خود، عزت نفس، شناخت خود

### مقدمه:

سازمان ها، رکن اصلی اجتماع را تشکیل می دهند و آن چه باعث رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان ها خواهد شد مدیریت می باشد. و وظیفه مدیر حرکت سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب است. در این راستا «نیروی انسانی» به عنوان یک منبع با ارزش می تواند مدیر را در تحقق اهداف مورد نظر کمک نماید. بنابراین مدیران باید بتوانند ضمن شناخت ویژگی های شخصیتی خود درک صحیحی از کارکنان خود داشته باشند و بتوانند ارتباط مؤثری با آنان برقرار نمایند به این ترتیب اولین قدم در شکل دهی ارتباط مؤثر با دیگران آگاهی

از خویشتن و وقوف به توانایی‌های خویش است و خویشتن‌شناسی پیش نیاز روابط مؤثر اجتماعی و بین فردی است و در ایجاد هم دلی و هم حسی با دیگران نقش مهمی ایفا می‌کند.

«در ادبیات مدیریت از مهارت «خویشتن‌شناسی» به عنوان پیش شرط بهداشت روانی و توانایی شناخت دیگران یاد شده است. یعنی درک و بینش و آگاهی مدیر موجب بهره‌وری تخصص و بهبود در روابط عمومی انسانی اومی شود. بنابراین باید مدیران را یاری کرد تا ویژگی‌های اصلی شخصیت و نقاط ضعف و قدرت خود را بشناسند». (طارمیان و دیگران، ۱۳۷۸: ۲۷) رمز موفقیت مدیران در شناخت خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای سرمایه انسانی سازمان‌هاست و این مهم میسر نخواهد شد مگر این که مدیران بتوانند خود را بشناسند و بر اعمال و افکار خود تسلط داشته باشند، همکاری را در سازمان‌ها افزایش دهند. (قربانی، ۱۳۸۳)

انسان در اثر ارتباط متقابل با محیط و دیگران به یک ذهنیت و تصور از خویشتن می‌رسد که روان‌شناسان به آن «مفهوم خود» یا خویشتن‌شناسی می‌گویند.

همه ما دارای یک سری اعتقادات، حقایق درونی، باورها و ادراکات مربوط به خودمان هستیم که از آن به عنوان شناخت از خود یاد می‌کنیم. در واقع اگر بگوییم، رابطه‌ای مستقیم بین شناخت از خود با نتیجه نهایی رفتار در زندگی وجود دارد سخنی به‌گزارف نگفته‌ایم. (مک‌گرو، ترجمه رضایی، ۱۳۸۶)

«خودشناسی، آگاهی داشتن، درک و شناخت دنیای بیرون و هم‌چنین شناخت خود در رابطه با دنیای بیرونی، دیدن خویشتن در رابطه با دنیای بیرون، یعنی خودشناسی توسط خویش در محیط خویش است». (یونگ، ترجمه به‌فروزی، ۱۳۸۰: ۸۷)

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

به عقیده مازلو، در سازمان‌های امروزی به نیازهای خودیابی کارکنان کمتر توجه می‌شود و همین امر مانع رشد شخصیت و خویشتن شناسی می‌شود و در نتیجه تعارض و ناسازگاری بین نیاز روانی فرد به خودیابی از یک سو و نیاز سازمان‌ها به ازدیاد کارایی از سوی دیگر، ظاهر می‌شود. (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹)

«یکی از مسائل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها و اختلافات سازمانی است که هرمدیر، وقت قابل ملاحظه‌ای برای حل آن‌ها اختصاص می‌دهد. ضرورت وجود تضاد و تناقض درست مثل ضرورت وجود هواست، باید با آن ساخت و زندگی کرد، نه این که آن را کنار گذاشت. باید توجه داشت اختلافاتی که حل نشده باقی می‌مانند به تدریج موجب مقاومت افراد می‌شوند و حل آن‌ها در فرصت‌های بعدی مشکل‌تر خواهد بود و هنگامی که کاملاً سرکوب شوند، موجب عکس‌العمل‌های توأم با پرخاشگری می‌گردند». (احمدی، ۱۳۸۳: ۱۹۴) از سوی دیگر تعارض به عنوان یک منبع با ارزش از انرژی‌های آزاد شده انسانی به مدیرکمک می‌کند تا در جهت رشد افراد در سازمان از آن استفاده لازم را بنماید. امروزه سعی سازمان‌ها براین است که تعارض را در سازمان‌ها ایجاد نموده و آن را در سطحی معین حفظ کنند زیرا صاحب نظران علوم رفتاری معتقدند اگر در سازمانی تعارض وجود نداشته باشد رکود و خمودگی در سازمان به وجود می‌آید که برای سلامتی سازمان مفید نیست. استفاده مؤثر از تعارض امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. مدیریت اثربخش تعارض می‌تواند به مدیر کمک کند تا با تهدیدات مقابله نماید و از فرصت‌ها برای یافتن راه حل‌های مناسب استفاده لازم را بنماید.

هدف اصلی تحقیق این است که دریابیم، آیا بین خویشتن شناسی مدیران و

کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان ارتباطی وجود دارد؟

در این رابطه باید موارد زیر عملی گردد:

- ۱- شناخت خویشتن شناسی مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.
- ۲- شناخت سبک های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.
- ۳- شناخت رابطه خویشتن شناسی و کاربرد سبک های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.

فرضیه های این پژوهش به صورت زیر عنوان شده اند:

- ۱- بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد
- ۲- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض همکاری رابطه وجود دارد.
- ۳- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض مصالحه وجود دارد.
- ۴- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض سازش وجود دارد.
- ۵- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض اجتناب وجود دارد.
- ۶- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض رقابت وجود دارد.
- ۷- بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض بر حسب مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

تحقیقاتی در این زمینه صورت گرفته است که به چند نمونه به اختصار اشاره می شود.

- غلامی و دیگران در سال (۱۳۸۶) در تحقیقی به بررسی «رابطه ی بین انگیزش و پیشرفت، خویشتن شناسی و اجرا در علم» پرداختند. نتایج تحقیق نشان می دهد، دانش آموزانی که دارای خویشتن شناسی بالایی هستند انتظارات آنها در رابطه با ادامه تحصیل و پیشرفت آکادمیک با دانش آموزانی که خویشتن شناسی پایینی دارند تفاوت دارد.

... بررسی رابطه بین فویشن شناسی مدیران و ...

- فرزامی خواه، در سال (۱۳۸۶) به بررسی «رابطه خویشن شناسی مدیران و سلامت سازمانی» پرداخت و به این نتیجه رسید، مدیرانی که از خویشن شناسی بالایی برخوردارند سازمان‌های آن‌ها دارای سلامت لازم می‌باشند.

- حاجی کرمانی در سال (۱۳۸۴) در تحقیقی به بررسی «رابطه خویشن شناسی مدیران با مهارت مدیریت زمان» پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد هر چه مدیران خویشن شناسی بهتری داشته باشند، در مهارت‌های تعیین اهداف، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار و ارتباطات موفق‌تر و مؤثرتر عمل می‌کنند.

- رین وکونینگهام در سال (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان «درستی و اعتبار استفاده از ابزارهای خویشن شناسی توسط دانشجویان با توانایی بالا» به این نتیجه رسید که دانشجویان با توانایی بالا از خویشن شناسی بالایی برخوردارند و در سازگاری میانه رو بودند.

- «نایر» و همکارانش (۱۹۹۸) در تحقیق خود دریافتند، افرادی که خویشن شناسی مثبت دارند انواع خطاها یا تحریفات تقویت کننده خویشن شناسی یا «خودافزایی» را به ویژه زمانی که با یک تهدید واقعی یا خیالی نسبت به خودشناسی فردی خود مواجه باشند از خود نشان می‌دهند.

- کلانتری (۱۳۸۶) در تحقیقی به بررسی «رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض با ویژگی‌های شخصیتی مدیران دانشگاه‌های شهر یزد» انجام داد. یافته‌ها نشان داد که ویژگی شخصیتی برونگرایی و درونگرایی با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.

- لونگارتی و ویلسون در سال (۲۰۰۶) در تحقیقی به بررسی «تأثیر ادراک‌ها و برداشت‌ها بر اساس مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی استرالیا» انجام دادند. در این تحقیق معلمین و دانش آموزان عموماً تعارض را مترادف جرو بحث کردن، درگیری و ناهماهنگی می‌دانستند و عموماً از استراتژی‌های غیر فعال در

حل تعارض استفاده می‌کردند و از استراتژی‌های همکاری و حل مسئله به ندرت استفاده می‌کردند. (لونگارتی و ویلسون، ۲۰۰۶)

## روش

روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد که به بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس متوسطه شهر بجنورد می‌پردازد. تحقیق توصیفی به منظور کشف داده‌ها یا اطلاعاتی به کار برده می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان روابط بین متغیرها را مورد بحث و بررسی قرار داد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران آموزشی مدارس متوسطه که شامل دبیرستان، هنرستان، مراکز پیش دانشگاهی اعم از دولتی، شاهد تیز هوشان، نمونه، شبانه و... به تعداد ۶۵ نفر که در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ دارای ابلاغ رسمی مدیریت بوده‌اند، تشکیل می‌دهد. به منظور تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرچسی مورگان استفاده شد، طبق این جدول باید ۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شوند. برای تعیین این مقدار نمونه از روش تصادفی ساده استفاده شد. در این روش، افراد مورد نیاز به صورت تصادفی از فهرست اعضای جامعه که به همین منظور تهیه، تنظیم و شماره‌گذاری شده است انتخاب می‌شود. با توجه به اهداف تحقیق بهترین روش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرسشنامه بود. پرسشنامه‌های استفاده شده در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد شده‌ای می‌باشند که توسط صاحب نظرانی چون راج کمار سارسوات (خویشتن شناسی) و رحیم (شیوه‌های برخورد با تعارض) تهیه و مورد استفاده قرار گرفته است اما برای کسب اطمینان لازم از روایی پرسشنامه‌ها از نظریات متخصصان مربوطه نیز استفاده شد. به طوری که اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از صاحب نظران در امور آموزشی پرسشنامه‌های مزبور را مورد ارزیابی دقیق قرار دادند و پس از اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گرفت.

بررسی رابطه بین فویشتن شناسی مدیران و ...  
 برای ارزیابی پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های مذکور، از ضریب آلفای کرانباخ  
 استفاده شده است.

در جدول ذیل مقادیر مربوط به پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها نشان داده  
 شده است.

جدول ۱- پایایی سؤالات پرسشنامه‌های فویشتن شناسی و سبک‌های مدیریت تعارض

ردیف	سؤالات / فرضیات	پایایی (آلفای کرانباخ)
۱	سؤالات مربوط به سبک همکاری	۰/۸۰۲
۲	سؤالات مربوط به سبک رقابتی	۰/۸۲۳
۳	سؤالات مربوط به سبک مصالحه	۰/۷۵۲
۴	سؤالات مربوط به سبک سازش	۰/۷۲۵
۵	سؤالات مربوط به سبک اجتناب	۰/۷۷۷
۶	کل سؤالات مدیریت تعارض	۰/۷۸۴
۷	خویشتن شناسی	۰/۷۵۸

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از برنامه نرم افزاری SPSS از  
 روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، جدول توافقی) و استنباطی (آزمون  
 آزمون خی دو) استفاده شده است.

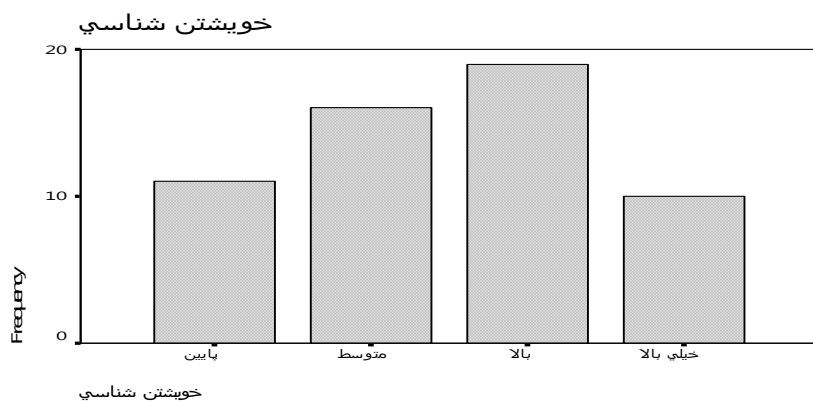
## یافته‌ها

با توجه به اهداف تحقیق در ابتدا به بررسی میزان خویشتن شناسی مدیران  
 و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان و سپس به ارتباط بین خویشتن  
 شناسی و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران نمونه پرداخته و در  
 مرحله بعد فرضیه‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.



الف) توزیع نمونه بر حسب میزان خویشتن شناسی مدیران:

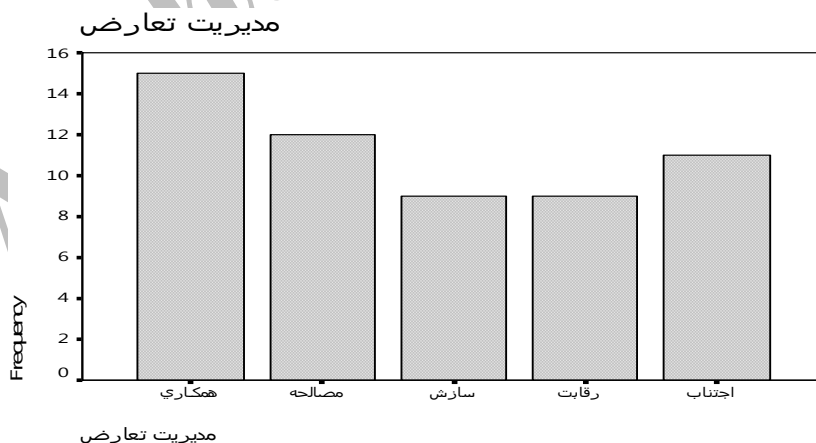
نمودار ۱- توزیع در صد فراوانی نمونه بر حسب میزان خویشتن شناسی مدیران



با توجه به نمودار فوق ملاحظه می‌گردد که درصد بالایی از مدیران دارای خویشتن شناسی بالایی هستند.

ب) توزیع نمونه بر حسب کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران:

نمودار ۲- توزیع در صد فراوانی نمونه بر حسب کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض

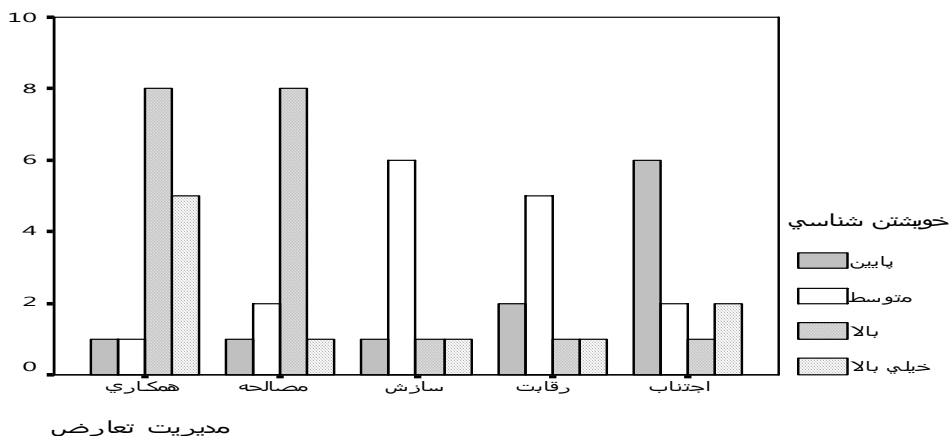


بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

با توجه به نمودار فوق ملاحظه می‌گردد: بیشتر افراد در برخورد با تعارض از سبک همکاری و سپس از سبک مصالحه استفاده نموده‌اند.

ج) توزیع نمونه بر حسب میزان خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان:

نمودار ۳- توزیع درصد فراوانی خویشتن شناسی مدیران به تفکیک نوع سبک مدیریت تعارض



با توجه به نمودار فوق مشاهده می‌گردد افرادی که از خویشتن شناسی بالایی برخوردارند بیشتر از سبک‌های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض استفاده می‌نمایند. و افرادی که از خویشتن شناسی پایینی برخوردارند در برخورد با تعارض از سبک اجتناب استفاده می‌کنند.

چ) تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت

تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۲- جدول آزمون فی دو

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار آزمون	مدیریت تعارض * خویشتن شناسی
۰/۰۰۱	۱۲	۳۲/۹۴۶	آزمون خی دو

یافته های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می دهد. مقدار خی دو برابر با ۳۲/۹۴۶ با درجه آزادی ۱۲ و سطح معنی داری آن ۰/۰۰۱ می باشد، چون  $(Sig = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۵)$  است. بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان ۹۹٪ فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری

در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۳- آزمون فی دو مربوط به فرضیه فرعی اول

خویشتن شناسی	همکاری
۹/۲۶۷	مقدار آزمون خی دو
۳	درجه آزادی
۰/۰۲۶	سطح معنی داری

یافته های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می دهد. مقدار خی دو برابر با ۹/۲۶۷ و با درجه آزادی و سطح معنی داری آن ۰/۰۲۶ می باشد. چون  $(Sig = ۰/۰۲۶ < ۰/۰۵)$  است. بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ... فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۴- آزمون فی دو مربوط به فرضیه فرعی دوم

مصلحه	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	۱۱/۳۳۳
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۱۰

یافته‌های حاصل از آزمون خی دو نشان می‌دهد، مقدار خی دو برابر با ۱۱/۳۳۳، درجه آزادی ۳ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۱۰ می‌باشد. چون  $(p < 0.05)$  است، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک انطباق «سازش» در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۵- آزمون فی دو مربوط به فرضیه فرعی سوم

انطباق «سازش»	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	۸/۳۳۳
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۴۰

یافته‌های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می‌دهد، مقدار خی دو برابر ۸/۳۳۳، درجه آزادی ۳ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۴۰ می‌باشد. چون  $(Sig = ۰/۰۴۰ < ۰/۰۵)$  است، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک سازش در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۶- آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی چهارم

اجتناب	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	۴/۷۷۸
درجه آزادی	۳
سطح معنی‌داری	۰/۰۱۸۹

طبق جدول بالا مقدار خی دو برابر ۴/۷۷۸ و با درجه آزادی ۳ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۱۸۹ می‌باشد. چون  $(Sig = ۰/۰۱۸۹ < ۰/۰۵)$  است بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

**فرضیه فرعی پنجم:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت

در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

**جدول ۷- آزمون فی دو مربوط به فرضیه فرعی پنجم**

رقابتی	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	۵/۳۶۴
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری.	۰/۰۱۴۷

طبق نتایج جدول بالا، مقدار خی دو برابر ۵/۳۶۴ و با درجه آزادی ۳ و سطح معنی داری آن ۰/۰۱۴۷ می باشد. چون  $(Sig=0/0147 < 0/05)$  است. بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیه فرعی ششم

الف) بین متغیر خویشتن شناسی و مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

**جدول ۱۱- آزمون فی دو**

	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری
خی دو	۳۵/۶۰۴(a)	۶	۰۰۰
Likelihood Ratio	۳۲/۹۱۴	۶	۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۲۲/۱۷۸	۱	۰۰۰
N of Valid Cases	۵۶		

با توجه به مقدار کمترین سطح معنی‌داری آزمون خی دو ( $0/0 < 0/05$ ) = Sig) می‌توان گفت فرض وجود رابطه رد نمی‌شود یعنی رابطه خویشتن شناسی با تحصیلات معنی دار است.

(ب) بین سبک‌های مدیریت تعارض و مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

جدول ۱۲-آزمون فی دو

	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معنی داری
خی دو	۸۸۷.۱۱(a)	۸	0/157 .
Likelihood Ratio	۱۰۳.۱۲	۸	0/147 .
Linear-by-Linear Association	۵۴۰.۷	۱	0/006 .
N of Valid Cases	۵۶		

با توجه به مقدار کمترین سطح معنی‌دار آزمون خی دو ( $0/05 > Sig=0/157$ ) می‌توان گفت فرض وجود رابطه رد می‌شود یعنی رابطه مدیریت تعارض با تحصیلات معنی دار نیست.

### بحث و نتیجه گیری

همان طور که قبلاً گفته شد هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان می‌باشد. فرضیه اصلی تحقیق نیز به دنبال تأیید وجود رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران می‌باشد که نتایج آزمون خی دو سطح معناداری  $0/001$  را نشان می‌دهد که از  $0/05$  کم تر می‌باشد بنابراین فرضیه مزبور تأیید می‌شود و فرضیه صفر رد می‌شود. این امر با تحقیق روشن (۱۳۸۲) که بین خویشتن شناسی مدیران و استراتژی‌های مدیریت تعارض رابطه معناداری را نشان می‌دهد همسو می‌باشد.

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

فرضیه فرعی اول بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. نتایج آزمون خی دو سطح معناداری  $0/026$  را نشان می‌دهد که از  $0/05$  کمتر می‌باشد. بنابراین فرضیه مزبور تأیید می‌شود. این امر با تحقیقات سیمونتی و نیکودیم (۱۹۸۹)، عاجلو (۱۳۸۵) و کوزان (۱۹۸۹) که کاربرد سبک همکاری در اولویت اول بوده است همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. نتایج آزمون خی دو سطح معناداری  $0/010$  را نشان می‌دهد که از  $0/05$  کمتر می‌باشد. بنابراین فرضیه مزبور تأیید می‌شود. در این تحقیق مدیرانی که از خویشتن شناسی بالایی برخوردار هستند از سبک مصالحه در برخورد با تعارض استفاده می‌کنند که این امر با تحقیقات کلانتری (۱۳۸۶)، سلیمانی (۱۳۸۰) و فراهانی (۱۳۸۰) همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک سازش در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. با توجه به سطح معناداری  $0/040$  که از  $0/05$  کمتر می‌باشد، این فرضیه مزبور تأیید می‌شود. نتیجه این تحقیق با تحقیقات رین و کونینگهام (۲۰۰۸)، پوتنام (۱۹۸۷) و باندینسو (۱۹۹۲) همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی چهارم اشاره به رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در برخورد با تعارض می‌باشد که با توجه به سطح معناداری  $0/0189$  که از  $0/05$  کمتر می‌باشد، فرضیه مزبور تأیید می‌شود. افرادی که از خویشتن شناسی پایینی برخوردار هستند در برخورد با تعارض از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. چنین افرادی خود را کاملاً نمی‌شناسند، در نتیجه در موقعیت اجتماعی به همرنگی و همنوایی تن در می‌دهند. نتیجه این تحقیق با تحقیقات پورافشاری (۱۳۸۰)، ترابی (۱۳۸۳) آنتونیونی، دیوید (۱۹۹۸) همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی پنجم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. با توجه به سطح معناداری  $0/0147$  که از



۰/۰۵ کمتر است این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. مدیرانی که از خویشتن شناسی پایینی برخوردارند در برخورد با تعارض‌های بین فردی از قدرت و مقام و سازمان خود استفاده می‌کنند. آن‌ها، نمی‌توانند اعمال و رفتار خود را با ارزش‌ها و باورها و دیدگاه‌های خود هماهنگ سازند، بنابراین با خود و دیگران منصفانه رفتار نخواهند کرد. نتایج این تحقیق با تحقیقات غفارزاده (۱۳۷۵)، پاپاوپود (۱۹۸۸)، ارنست گری (۱۹۹۲) همسو می‌باشد.

آخرین فرضیه به بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض با تحصیلات می‌پردازد. با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰ که از ۰/۰۵ کمتر است وجود رابطه معناداری بین خویشتن شناسی مدیران و تحصیلات مورد تأیید قرار می‌گیرد. ولی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۱۵۶ که از ۰/۰۵ بیشتر است وجود رابطه معناداری بین خویشتن شناسی مدیران و تحصیلات مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و فرض صفر تأیید می‌شود. یعنی بین کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران و تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد.

## پیشنهادهای

- با توجه به همبستگی بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد شبکه‌های مدیریت تعارض توسط آنان، پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران تأمل، دقت نظر و واقع بینی بیشتر صورت گیرد و مدیرانی که از لحاظ شخصیتی متعادل، خونسرد، بالغ و دارای اعتماد به نفس هستند انتخاب شوند.
- آشنا ساختن مدیران به فنون گفتاری - شنیداری، مذاکره، مشاوره، اخلاق و مدیریت و به طور کلی اصول و روش‌های روابط انسانی در بهسازی مدیریت تعارض در سازمان‌ها می‌تواند مؤثر باشد. در همین راستا گنجاندن درسی به نام «فنون مذاکره»، در برنامه‌های آموزشی دانشجویان مدیریت ضروری به نظر می‌رسد.
- آشنایی مدیران با تعارض و شیوه‌های برخورد با تعارض و ایجاد زمینه‌های لازم جهت تقویت خود شناسی مدیران از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی. - تلاش و همکاری محققان جهت تهیه پرسشنامه ای استاندارد برای مدیریت تعارض و خویشتن شناسی که با شرایط فرهنگی کشور منطبق باشد.
- پیشنهاد می‌شود رابطه‌ی «خویشتن شناسی» را در رابطه با متغیرهای دیگری همچون «رضایت شغلی»، «عزت نفس»، «اجتماع پذیری»، «آگاهی، نگرش و عملکرد مدیر» را به عنوان موضوعاتی مستقل مورد پژوهش قرار دهند.

- احمدی، مسعود (۱۳۸۳)، مبانی سازمان و مدیریت، ساری، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- روشن، مریم (۱۳۸۴)، بررسی رابطه خویشتن شناسی مدیران و استراتژیهای مدیریت تعارض آنان، در مدارس ابتدایی شهر بجنورد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- سلیمانی م. (۱۳۸۰)، رابطه رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض، به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و متوسطه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- طارمیان، فرهاد و ماهجویی، ماهیار و فتحی، طاهر (۱۳۷۸)، مهارت‌های زندگی و راهنمایی اجرای فعالیت های پرورشی، در دوره‌ی متوسطه، انتشارات تربیت، چاپ دوم.
- علی پورب. نظام آبادی م. (۱۳۷۵)، معجزه عزت نفس، تهران: نشر دکلمه گران، چاپ آزاده.
- فرزانی خواه، آذر میدخت (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سلامت سازمانی در دبیرستان‌های شهر بجنورد؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- قربانی محمود کرامتی، محمدرضا، جعفریان راد، سید محمد جعفر (۱۳۸۳)، مدیریت تعارض و کار با افراد دشوار، مشهد: انتشارات پژوهش توس چاپ اول.

- بررسی رابطه بین فویشن شناسی مدیران و ...
- کونتز، هارولد، اودانل، سیربل، ویریچ، هینز (۱۳۸۴)، اصول مدیریت، تألیف، چمران، محمد هادی، تهران: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی، چاپ چهارم.
- مک گروا، فیلیپ (۱۳۸۶)، خویشن شناسی و عزت نفس، ترجمه اقدس رضایی، تهران: انتشارات نسل نو اندیش
- یونگ، کارل گوستاو (۱۳۸۰)، انسان در جستجوی هویت خویشن، ترجمه، محمود بهفروزی، تهران: گلبن، چاپ اول
- Longoaretti. Lynette&Wilson,Jeni(2006),the impact of perceptions on conflict management. EducationalQuarterly. university of melborn. vol. 29/4 .

Archive of SID