

# بررسی تأثیر پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران

مصطفی نیکنامی<sup>۱</sup>، زینب مشفق<sup>۲</sup> و مرجان مشفق<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر متغیرهای مستقل آموزش ضمن خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و سابقه خدمتی، بر سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه نظری دخترانه در ناحیه ۱ شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ از دیدگاه دبیران است. در این تحقیق از روش تحقیق علی-مقایسه‌ای بهره گرفته شده است. در این پژوهش دو نمونه بررسی شده است. حجم نمونه از گروه مدیران، ۵۵ نفر و از گروه دبیران ۱۶۵ نفر است. دو پرسش نامه یکی در مورد اطلاعات جمعیت شناختی مدیران که توسط آنها تکمیل شده و دیگری جهت تشخیص سبک تعارض، مورد استفاده قرار گرفته که توسط دبیران تکمیل شده و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۴۵ بوده است. پس از محاسبه شاخص های مربوط به آمار توصیفی و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آزمون آن با استفاده از روش مانوا نتیجه آن است که متغیر مستقل سابقه، بر سبک های مدیریت تعارض اثر دارد. همچنین برای تعیین سبک غالب مورد استفاده مدیران، از آزمون تحلیل واریانس فرید من، استفاده شد. نتیجه این آزمون نشان داد که سبک غالب مورد استفاده مدیران سبک تشریک مساعی است.

**کلمات کلیدی:** پیشینه های آموزشی و تجربی، سبکهای مدیریت تعارض، مدیریت آموزشی

## ۱- مقدمه

مسئله یکی از عوامل ایجاد چنین محیطی مدیریت درست تعارضهاست که جزء لاینفک روابط انسانی در سازمانها و از جمله مدارس بوده و در صورت وجود مدیران متخصص و کارا می توان تعارض ها را تبدیل به فرصت ها نمود.

مدیریت یکی از مهمترین فعالیتهای انسان است. از زمانی که افراد برای تأمین هدفی که نمی توانستند به صورت فردی به آن دست یابند، گروه تشکیل دادند، مدیریت همواره امری ضروری بوده و بدین وسیله تلاش افراد مختلف هماهنگ شده است [۱].

در این میان اگر مدیریت را عامل ایجاد محیطی مطلوب برای افراد سازمان، جهت نیل به هدفها بدانیم،

## ۲- تبیین موضوع

منظور از مدیریت در سازمانهای آموزشی، تحقق اهداف آموزشی و پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری است. آموزش و یادگیری زمانی به شکل مؤثر اتفاق می افتد که تعاملات صحیح بین افراد مدرسه برقرار شود. طبیعی است که در تعاملات انسانی عواملی همچون تفاوت در تجربیات، دیدگاهها، ارزشها و انتظارات، تعارض ها و اختلاف نظرها را پیش می آورد [۲].

از آنجایی که فعالیتهای سازمانی مستلزم تعامل بین افراد و گروههای سازمان است، این تعاملات می تواند زمینه ساز

مقاله در تاریخ ۸۷/۶/۱۸ دریافت و در تاریخ ۸۷/۹/۱ به تصویب نهایی رسید.

<sup>۱</sup> دانشیار، دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی دانشگاه علامه طباطبائی

<sup>۲</sup> مربی، عضو هیئت علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه شیراز

پست الکترونیکی: zmoshfehy1385@yahoo.com

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، و عضو انجمن علمی مدیریت دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی تهران

منافع، ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می‌باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.

- **اجتناب**<sup>۷</sup>: در این وضعیت فرد تمایل به کناره گیری یا جلوگیری از تضاد (تعارض) دارد.

- **سازش**<sup>۸</sup>: فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این حاکی از آن است که طرف مقابل بالاتر از اوست.

- **مصالحه**<sup>۹</sup>: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی از مواضع خود عقب نشینی نمایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند [۷].

مدیریت اثر بخش تعارض به مدیران کمک می‌کند با تحولات جدید کنار آیند و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها راه حل‌های مناسب‌تری پیدا کنند.

به هر جهت برخورد مدیر با تعارض ها و چگونگی کنترل آنها در مدرسه امری مهم بوده و مدیر بایستی دارای ویژگیهای لازم جهت مدیریت صحیح تعارض ها باشد. از میان این ویژگیها می‌توان به آموزش‌های ضمن خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و سابقه مدیر اشاره کرد. تحقیق حاضر اثر متغیرهای فوق را بر سبک‌های مدیریت تعارض بررسی کرده است. لازم به ذکر است که در تحقیقات پیشین موردی که اثر آموزش‌های ضمن خدمت را بر سبک‌های مدیریت تعارض بررسی نماید یافت نشد و از این حیث کار جدیدی صورت گرفته است.

اما صاحب‌نظران سازمان و مدیریت برای حل تعارض در سازمان سبک‌های متعددی را ارائه نموده‌اند. در این پژوهش متغیر مستقل، پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران است که عبارتند از: آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه مدیریت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی مدیران، سابقه خدمتی و متغیر وابسته، سبک های مدیریت تعارض طبق **تجزیه و تحلیل توماس** می‌باشد که عبارتند از: شیوه رقابتی، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه. پژوهش مورد نظر این سؤال را پاسخ می‌دهد که آیا آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه مدیریت (کم/متوسط/زیاد)، رشته تحصیلی (مدیریت آموزشی/رشته های مرتبط با مدیریت آموزشی/ سایر رشته‌ها)، مدرک تحصیلی مدیران (فوق دیپلم/ لیسانس/ فوق لیسانس)، سابقه خدمتی (کم/

ایجاد تعارض<sup>۱</sup> باشد. تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسئول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند، چالشی مستمر تلقی می‌شود. فراگیری مدیریت تعارض<sup>۲</sup> برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود فرد، خانواده و سازمان، سرمایه گذاری حیاتی به شمار می‌رود [۳]. بنابراین جهت پیشبرد مؤثر آموزش در مدرسه باید تعارضها به درستی حل و فصل گردد.

## ۱-۲ تعارض

در یک تعریف جامع می‌توان گفت: تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعی با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است [۳].

**رابرت آونز**<sup>۳</sup> معتقد است که تعارض فی نفسه نه خوب است و نه بد. بلکه خنثی است. تأثیر تعارض بر سازمان افراد تا حد وسیعی وابسته به چگونگی برخورد با آن است [۴].

## ۲-۲ مدیریت تعارض

مدیریت تعارض مدیریتی است که قادر باشد در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اغلب مدیران، در جریان کار، با موقعیت های تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد، مدیر دیگر واکنشهای شدید از خود نشان می‌دهد و مدیر دیگری برخورد مسالمت آمیز را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد [۵].

**سبک‌های مدیریت تعارض**<sup>۴</sup>: الگوهای رفتاری خاصی است که مدیر به هنگام رویارویی با تعارض از خود نشان می‌دهد و می‌توان آن را به پنج شیوه‌ی رقابت، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه تفکیک نمود [۶].

- **رقابت**<sup>۵</sup>: تمایل بر آوردن منافع خود بدون توجه به این که این امر منجر به تضاد (تعارض) با فرد دیگر خواهد شد.

- **همکاری**<sup>۶</sup>: موقعیتی است که طرفین برای بدست آوردن

- سبک گذشت با سابقه مدیریت رابطه دارد. بدین صورت که افرادی با سابقه کمتر، از این سبک بیشتر استفاده می کنند.

- در ارتباط با میزان تحصیلات مدیر و کاربرد سبک های مختلف مدیریت تعارض رابطه ای مشاهده نشد.

در تحقیقی دیگر که توسط فرزانه حیدری (۱۳۸۲) تحت عنوان « بررسی میزان کاربست سبک های مذاکره در استراتژی های مدیریت تعارض مدیران متوسط شهر اصفهان » صورت گرفت، نتایج تحقیق حاکی از آن است که بیشترین استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض مربوط به راه حل گرای و کمترین استراتژی کنترل بوده است، مدیران تحصیل کرده در رشته های غیر مدیریتی بیشتر از مدیران تحصیل کرده در رشته مدیریت، سبک مذاکره واقع گرایی و هنجاری و استراتژی راه حل گرای را به کار برده اند و بقیه مدیران بیشتر از استراتژی کنترل استفاده کرده اند، مدیران مدرک لیسانس، انواع سبک های مذاکره و استراتژی راه حل گرای را به کار برده اند، مدیرانی با سابقه ۱۶ سال به بالا سبک مذاکره واقع گرایی و تحلیل و استراتژی راه حل گرای را به کار برده اند و مدیرانی با سابقه کمتر از ۵ سال، از استراتژی کنترل استفاده کرده اند.

سیما بخشندگان (۱۳۷۹) پژوهشی تحت عنوان « بررسی شیوه های حل تعارض در سازمان مدیریت دولتی زنجان » و نتیجه گرفته است که اکثر مدیران از شیوه تشریک مساعی استفاده کرده اند. ابوطالب سخایی قلعه رودخانی (۱۳۷۷) در تحقیقی تحت عنوان « بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان های استان گیلان از نظر مدیران و دبیران » نتیجه گرفته است که سبک غالب برای حل تعارض تشریک مساعی است.

#### ۴- پیشینه تحقیق در خارج از کشور

برد فورد<sup>۱۰</sup>، استرینگ فالو<sup>۱۱</sup> و ویتز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان « مدیریت تعارض برای ارتقای اثربخشی سازمان در دانشگاه بابسن » به این نتیجه رسیدند که کاهش تعارض می تواند اثرات مخربی بر عملکرد سازمان داشته باشد. در مدیریت تعارض استفاده از روش مواجهه،

متوسط / زیاد) بر سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه اداره آموزش و پرورش ناحیه ۱ شهر شیراز در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ از دیدگاه دبیران تأثیر دارد، و همچنین سبک غالب مورد استفاده مدیران در تعارض کدام است؟ به طور کلی آنچه که در بحث تعارض، دوست داشتنی و واقع بینانه می باشد این است که:

زندگی توأم با تضاد و تعارض مثل سوار شدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار الاکلنگ را بدانید، و طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت بخشی را خواهید داشت. ولی اگر فرد مقابل شما بازی را بلد نباشد، و یا عالماً و عامداً الگوی بازی را بهم بزند، بی تردید ضربه ای غیر منتظره و ناراحت کننده ای را دریافت خواهید کرد [۸].

#### ۳- پیشینه تحقیق در ایران

پژوهش انجام شده توسط حجت ا... صالحی (۱۳۸۶) در تحقیقی تحت عنوان « بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با شیوه های مقابله با تعارض آنان » بیان گر آن است که بین متغیرهای مدارا، رقابتی، اجتنابی و جهت گیری همکار گرایانه از متغیرهای شیوه های مقابله با تعارض با سابقه کار در سطح ۹۵٪ رابطه وجود دارد.

مهین احمد خمسه (۱۳۸۴)، در تحقیقی تحت عنوان « بررسی رابطه عوامل فرهنگی و استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران دبیرستان های دخترانه منطقه ۹ آموزش و پرورش تهران » به این نتیجه رسیده است که اعضای جامعه آماری از استراتژی های راه حل گرای و کنترل استفاده می کنند.

زهرا ملکی حاجی آقا (۱۳۸۳)، پژوهشی تحت عنوان « بررسی سبک مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران در برخورد با تعارض از دیدگاه مدیران و معلمان » انجام داد که نتایج حاکی از آن بود که:

- سبک غالب برای حل تعارض در بین مدیران، سبک همکاری یا تشریک مساعی است.  
- مدیران به ترتیب از سبک های همکاری، گذشت، مصالحه، رقابت و اجتناب استفاده می کنند.

در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده و هرکدام به شیوه‌ای خاص عمل کرده‌اند. مدیری خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و مدیری نیز واکنش‌های شدید نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که مدیریت اثربخش تعارض به مدیران کمک می‌کند با تحولات جدید کنار آیند و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حلهای مناسب پیدا کنند.

همچنین هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا به اهداف خود برسد. بنابراین لازم است سطح دانش و توانایی آنان را افزایش داد و از طریق همین دوره‌های آموزشی است که می‌توان مدیران را با تعارض و سبک‌های مدیریت آن آشنا نمود تا بتوانند با اتخاذ سبک مناسب، از بروز اختلافات شدید و نارضیاتی کارکنان جلوگیری نمایند.

بنابراین یکی از متغیرهای مستقل این تحقیق میزان آموزش‌های ضمن خدمت مدیران در زمینه مدیریت و مدیریت تعارض است که همان‌طور که اشاره گردید در تحقیقات قبلی موردی در این زمینه یافت نشد و دیگر متغیرهای مستقل شامل رشته تحصیلی، مدرک و سابقه خدمتی مدیران می‌باشند که می‌توانند به عنوان عوامل دیگر تأثیرگذار بر سبک‌های مدیریت تعارض مطرح باشند.

#### ۵- چارچوب نظری تحقیق

مدیریت تعارض مدیریتی است که در شرایطی که تعارض وجود دارد، قادر باشد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اغلب مدیران، در جریان کار، با موقعیت‌های تعارض آمیز برخورد داشته و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده و هرکدام به شیوه‌ای خاص عمل کرده‌اند. مدیری خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و مدیری نیز واکنش‌های شدید نشان می‌دهد.

لازم به ذکر است که مدیریت اثربخش تعارض به مدیران کمک می‌کند با تحولات جدید کنار آیند و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حلهای مناسب پیدا کنند. همچنین هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا به اهداف خود برسد. بنابراین لازم است سطح دانش و توانایی آنان را افزایش داد. و از طریق همین دوره‌های آموزشی است که می‌توان مدیران را با تعارض و

فقط در جهت کاهش تعارض در سازمان‌هایی مؤثر است که در آنها تعارض در سطح بالایی وجود دارد ولی تعارض درون شخصی در آن کم است. سبک مدیریت تعارض سازشی فقط بر کاهش تعارض درون شخصی تأثیر می‌گذارد و مدیریت تعارض با استفاده از سبک‌های همکاری و تشریک مساعی در اداره تعارض و تعارض درون شخصی بسیار مؤثر است.

کریتنر و کینیکی (۲۰۰۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که با افزایش تعارض از رضایت گروه کاسته می‌شود [۹].

کنلون<sup>۱۳</sup> و سولیوان<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۹) در مطالعات موردی در نظام مدارس دولتی به این نتیجه رسیدند که تعارض در کل سازمان حرکت می‌کند و برای ایجاد بهبود پایدار، شناخت منشأ تعارض ضرورت دارد.

سی بلوت<sup>۱۵</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در پژوهشی در مورد تأثیر فرهنگ بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض، به این نتیجه رسیدند که در میان تمامی فرهنگ‌ها، سبک سازش متداول‌تر است زیرا سبک سازش ممکن است به عنوان راه کاری کم هزینه در نظر گرفته شود در ضمن در این سبک طرفین در مدت زمان کوتاه‌تری به حق برابر می‌رسند.

مطالعات درباره استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض نشان می‌دهد که افراد موفق و دارای عملکرد بالا از سبک همکاری بیشتر استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد که استفاده از سبک همکاری منجر به تأثیرات مثبت در دیگران می‌شود همچنین باعث خود ارزیابی مطلوب از عملکرد توانایی‌ها می‌شود. در همان مطالعه مشخص شد که استفاده از سبک‌های زور مدارانه و اجتناب اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه استفاده غیر کارکردی از تعارض می‌باشد. سبک‌های گذشت و مصالحه تأثیرات مختلطی بر جای می‌گذارند. استفاده از سبک گذشت گاهی اوقات تأثیرات مثبتی دارد اما افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند، خود ارزیابی مطلوبی از عملکرد و توانایی‌های خود ندارند [۱۰].

**چارچوب نظری تحقیق:** مدیریت تعارض، مدیریتی است

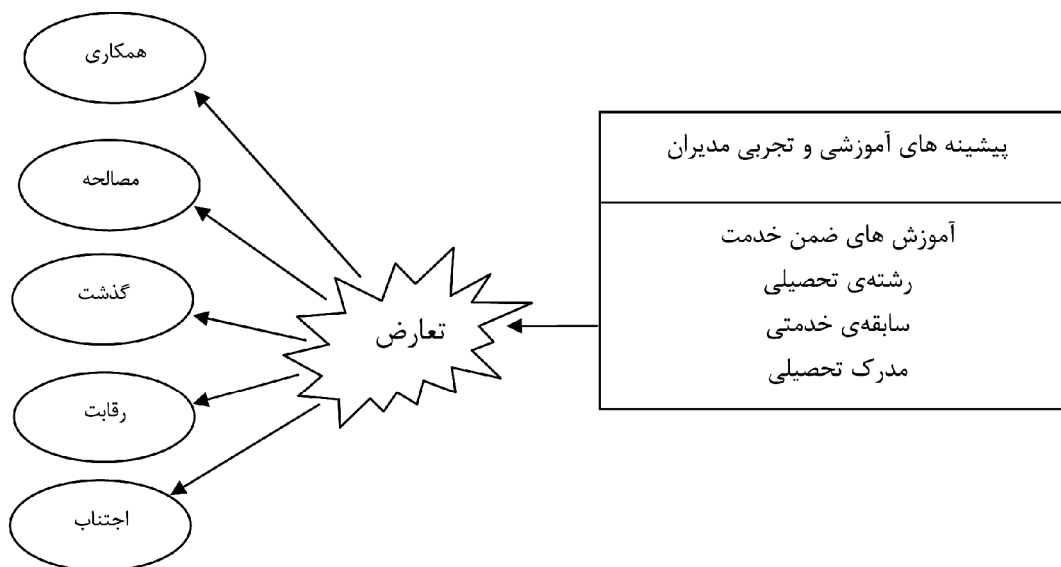
که در صورت وجود تعارض، قادر باشد به بهترین شکل سازمان را اداره کند. اغلب مدیران، در جریان کار، با موقعیت‌های تعارض آمیز برخورد داشته و این مسئله را

همانگونه که مطرح شد **بلیک** و **موتون** (۱۹۶۴) اولین کسانی بودند که شیوه های تعارض بین فردی را در قالب پنج شیوه مورد شناسایی قرار دادند. طبقه بندی بلیک و موتون بعداً توسط **توماس** مورد تعریف و تفسیر مجدد قرار گرفت. مطابق نگاره (۱) در این تحقیق متغیر وابسته و سبک های مدیریت تعارض، طبق نظر کنث توماس می باشد که شامل پنج سبک رقابتی، همکاری، اجتناب، سازش و مصالحه است و متغیرهای مستقل، پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران است که شامل میزان آموزش ضمن خدمت، رشته تحصیلی، نوع مدرک تحصیلی و سابقه خدمتی می باشد که این پژوهش تأثیر این پیشینه ها را بر سبک های مدیریت تعارض بررسی می کند.

سبک های مدیریت آن آشنا نمود تا بتوانند با اتخاذ سبک مناسب، از بروز اختلافات شدید و نارضایتی کارکنان جلوگیری نمایند.

بنابراین یکی از متغیرهای مستقل این تحقیق میزان آموزش های ضمن خدمت مدیران در زمینه مدیریت و مدیریت تعارض است که همانطور که اشاره گردید در تحقیقات قبلی موردی در این زمینه یافت نشد و دیگر متغیرهای مستقل شامل رشته تحصیلی، مدرک و سابقه خدمتی مدیران می باشد که می توانند به عنوان عوامل دیگر تأثیرگذار بر سبک های مدیریت تعارض مطرح باشند.

نگاره (۱) چارچوب نظری تحقیق



## ۶- فرضیه های تحقیق

۱- آموزش های ضمن خدمت مدیران در زمینه مدیریت (کم/متوسط/زیاد) بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران در مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷ تأثیرگذار است.

۲- رشته تحصیلی مدیران (مدیریت آموزشی/ رشته های مرتبط بامدیریت آموزشی/ سایر رشته ها) بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران در مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷ تأثیرگذار است.

۳- مدرک تحصیلی مدیران (فوق دیپلم / لیسانس/ فوق لیسانس) بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران در مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷ تأثیرگذار است.

۴- سابقه خدمتی مدیران (کم / متوسط/ زیاد) بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران در مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷ تأثیرگذار است.

۵- سبک غالب مورد استفاده مدیران در تعارض از دیدگاه دبیران در مدارس متوسطه و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷، تشریک مساعی است.

## ۷- روش و طرح تحقیق

در این پژوهش روش تحقیق، علی - مقایسه ای است. روش های علی - مقایسه ای یا روش های پس - رویدادی<sup>۱۴</sup> معمولاً به تحقیقاتی اطلاق می شود که در آنها پژوهشگر با توجه به متغیر وابسته به بررسی علل احتمالی وقوع آن می پردازد.

## ۸- فرایند تحقیق

در اجرای این تحقیق برای بررسی نظریه ها محور موضوع تحقیق و تحقیق های انجام شده از روش کتابخانه ای و جستجوی اینترنتی استفاده شد و برای گردآوری اطلاعات

از دو پرسشنامه استفاده گردید، یک پرسشنامه محقق ساخته جهت جمع آوری اطلاعات دموگرافیک مدیران و دیگر پرسشنامه ای مربوط به سبک های مدیریت تعارض در مراجعه به هر کدام از آموزشگاه ها پرسشنامه ای اول را مدیر آموزشگاه و پرسشنامه ای دوم را سه تن از دبیران همان آموزشگاه که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، پر نمودند.

پس از جمع آوری داده ها و محاسبه شاخص های مربوط به آمار توصیفی از تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA)<sup>۱۵</sup> و تجزیه و تحلیل واریانس فرید من استفاده شد.

## ۹- جامعه آماری

جامعه آماری، شامل دو جامعه مدیران و دبیران مدارس متوسطه (متوسطه عمومی، هنرستان فنی، بازرگانی و حرفه ای، کار دانش) و مراکز پیش دانشگاهی دخترانه ناحیه یک شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۸۶-۸۷ می شود که دارای ۵۵ مدیر و ۱۱۲۱ دبیر می باشد.

## ۱۰- نمونه، روش نمونه گیری و حجم نمونه

پژوهش دو نمونه را شامل می شود. حجم نمونه از گروه مدیران ۵۵ نفر بوده که از گروه آنان نمونه گیری به عمل نمی آید و همه در پژوهش شرکت داده می شوند. در مورد مدیر هر آموزشگاه نیز ۳ دبیر که به روش نمونه گیری تصادفی ساده از آن آموزشگاه انتخاب می شوند، بایستی پرسشنامه سبک مدیریت تعارض را تکمیل نمایند. بنابراین حجم نمونه از گروه دبیران ۱۶۵ نفر می باشد.

## ۱۱- ابزار گردآوری داده ها (اطلاعات)

ابزار تحقیق شامل دو پرسشنامه است که پرسشنامه اول مشتمل بر پرسش هایی است که هدف آنها شناسایی پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران شامل آموزش های ضمن خدمت، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی و سابقه خدمتی می باشد که توسط آنها تکمیل خواهد شد و پرسشنامه دوم، برای تعیین سبک های مدیریت تعارض

اثرات تعاملی آزمون می‌شود. اما تحلیل واریانس تک متغیری از این لحاظ که در آن تقریباً در همه موارد یک مشخصه آزمون معینی به کار می‌رود نسبتاً ساده است. در حالی که اهمیت و اعتبار اثر Manova معمولاً از طریق به کار بردن تقریب آزمون F ارزشیابی می‌شود. مؤلفان مختلف نشان داده‌اند که دست کم توزیع چهار مشخصه یا معیار آزمون چند متغیری می‌تواند تقریب کاملاً خوبی برای آزمون F ارزشیابی شود که در این آزمون مورد استفاده قرار گرفته است که عبارتند از:

**اثر پیلائی<sup>۲۳</sup>:** افزایش این معیار نشانه خوبی می‌باشد؛

**ویلکس لاند<sup>۲۴</sup>:** معمولاً بین ۰ و ۱ می‌باشد و کاهش آن در مدل بهتر خواهد بود.

**اثر هتلینگ<sup>۲۵</sup>:** افزایش این معیار نشانه خوبی می‌باشد و معمولاً بیشتر از اثر پیلائی است.

**بزرگترین ریشه روی<sup>۲۶</sup>:** افزایش این معیار نشانه خوبی می‌باشد.

شواهد حاکی از آن است که معیار **اثر پیلائی** بهترین معیار خواهد بود و اگر اثر هتلینگ فاصله بیشتری از اثر پیلائی داشته باشد اثرگذاری بیشتری را نشان خواهد داد [۱۱].

اعداد معنی داری متغیرهای مستقل یا اصلی نشان می‌دهد که تنها متغیر مستقل **سابقه خدمت** کمتر از ۰,۰۵ است که نشان از تاثیرگذاری سابقه خدمت در مدل است.

در حالی که سایر متغیرها (میزان تحصیلات، آموزش ضمن خدمت و رشته تحصیلی) دارای عدد معنی‌داری بالای ۰/۰۵ درصد هستند که نشان دهنده عدم اثرگذاری در مدل یا عدم اثرگذاری بر متغیرهای وابسته (سبک های تعارض) است. از آنجایی که فاصله بین اثر هتلینگ و اثر پیلائی در حد معقولی می‌باشد می‌توان گفت اثرگذاری سابقه خدمت بر سبک تعارض بهتر و چشم گیرتر است.

پس با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا می‌توان به این نتیجه رسید که آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه مدیریت، رشته تحصیلی، و مدرک تحصیلی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آنها تأثیرگذار نیست و از سوی دیگر سابقه خدمتی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آنها تأثیرگذار بوده است.

در این قسمت با استفاده از جدول زیر به بررسی تفصیلی مورد تأیید شده یعنی سابقه خدمت می‌پردازیم:

است که از پرسشنامه فرم B (OCCI)<sup>۱۸</sup> که به وسیله پوتنام<sup>۱۹</sup> و ویلسون<sup>۲۰</sup> طراحی شده است، استفاده خواهد شد.

پاسخ به این پرسشنامه بر اساس **طیف لیکرت** به صورت همیشه، معمولاً، گاهی، به ندرت و هرگز صورت می‌گیرد و به این گزینه ها از ۱ تا ۵ نمره اختصاص داده شده، به طوری که همیشه نمره ۵ و هرگز نمره ۱ را به خود اختصاص داده‌اند.

## ۱۲- روایی<sup>۲۱</sup> ابزار جمع آوری داده ها

آنچه در این پژوهش مورد نظر است روایی محتوایی آزمون می‌باشد. یکی از منابع تعیین روایی آزمون، متخصصان آن رشته علمی می‌باشند. از آنجایی که پرسشنامه فرم B (OCCI) توسط دو تن از اندیشمندان رشته رفتار سازمانی به نامهای پوتنام و ویلسون طراحی شده است، معتبر می‌باشد، همچنین این پرسشنامه در تحقیقات زیادی توسط متخصصین رشته مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. در مورد پرسشنامه مشخصات دموگرافیک مدیران نیز در هنگام وارد کردن اطلاعات چندین مرتبه، کنترل صورت گرفته است.

## ۱۳- پایایی<sup>۲۲</sup> ابزار جمع آوری داده ها

ضریب اعتماد با روش **آلفای کرانباخ** محاسبه شد که عدد ۰/۸۴۵ به دست آمد و این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

## ۱۴- یافته های پژوهش

### ۱۴-۱ آزمون فرضیات (۱-۴)

از آنجایی که در این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر چند متغیر مستقل بر چند متغیر وابسته می‌باشیم از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره برای آزمون فرضیات (۱-۴) استفاده شده است. در Manova دو راهه، مانند ANOVA دو راهه معمولاً فرضیات مربوط به اثرات ردیف، ستون و

جدول ۱ آزمون چند متغیره

| اثر              | چهار نوع معیار     | Value | F     | درجه آزادی فرضیه | درجه آزادی خطا | عدد معنی داری | مجذور ضریب اتای جزئی |
|------------------|--------------------|-------|-------|------------------|----------------|---------------|----------------------|
| نوع مدرک تحصیلات | اثر پیلای          | .042  | .174  | 10               | 98             | .998          | .042                 |
|                  | لانداى ويلكس       | .959  | .170  | 10               | 96             | .998          | .959                 |
|                  | اثر هتلینگ         | .043  | .166  | 10               | 94             | .998          | .043                 |
|                  | بزرگترین ریشه رُوی | .029  | .236  | 5                | 49             | .945          | .029                 |
| رشته تحصیلی      | اثر پیلای          | .320  | 1.561 | 10               | 98             | .133          | .160                 |
|                  | لانداى ويلكس       | .695  | 1.593 | 10               | 96             | .124          | .166                 |
|                  | اثر هتلینگ         | .416  | 1.622 | 10               | 94             | .116          | .172                 |
|                  | بزرگترین ریشه رُوی | .354  | 2.901 | 5                | 49             | .055          | .261                 |
| سابقه خدمت       | اثر پیلای          | .447  | 2.359 | 10               | 98             | .017          | .223                 |
|                  | لانداى ويلكس       | .587  | 2.446 | 10               | 96             | .013          | .234                 |
|                  | اثر هتلینگ         | .648  | 2.528 | 10               | 94             | .011          | .245                 |
|                  | بزرگترین ریشه رُوی | .544  | 4.460 | 5                | 49             | .002          | .352                 |
| آموزش ضمن خدمت   | اثر پیلای          | .133  | .584  | 10               | 98             | .822          | .067                 |
|                  | لانداى ويلكس       | .870  | .577  | 10               | 96             | .828          | .067                 |
|                  | اثر هتلینگ         | .146  | .570  | 10               | 94             | .833          | .068                 |
|                  | بزرگترین ریشه رُوی | .118  | .133  | 5                | 49             | .82           | .822                 |

یکدیگر در سبک‌های تعارضی تشریک مساعی، مصالحه، گذشت و رقابت با هم تفاوت دارند ولی در سبک‌های تعارض اجتناب، به دلیل عدد معنی داری بالای ۰/۰۵ تفاوت معنی داری بین دو گروه دیده نمی‌شود و در مقایسه سطح دو و سه (سطح متوسط و زیاد) در تمامی سبک‌های تعارضی عدد معنی داری بزرگتر از ۰/۰۵ است، لذا بین دو سطح تفاوت معنی داری وجود ندارد.

از آنجایی که سابقه خدمت در سه سطح کم (کمتر از ۱۰ سال)، متوسط (بین ۱۱ تا ۲۰) و زیاد (۲۱ به بالا) مورد بررسی گرفته است، در جدول نتایج تعاملی این سه سطح در مقایسه با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همان‌طور که در جداول پایین دیده می‌شود با توجه به عدد معنی داری که کمتر از ۰/۰۵ است، سطح یک و دو (سطح کم و متوسط) و سطح یک و سه (کم و زیاد) در مقایسه با



جدول ۲ مقایسه سطوح سابقه خدمت (مقایسه سطح دو و یک)

| Contrast Results (K Matrix) |        |        |        |             |   |                    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-------------|---|--------------------|
| متغیر های وابسته            |        |        |        |             | Experience Simple Contrast(a)<br>سابقه خدمت |                    |
| رقابت                       | گذشت   | اجتناب | مصالحه | تشریک مساعی |   |                    |
| -2.102                      | -1.705 | -.690  | 1.044  | 1.371       | تخمین تعاملی                                |                    |
| 0                           | 0      | 0      | 0      | 0           | Hypothesized Value                          |                    |
| -2.102                      | -1.705 | -.690  | 1.044  | 1.371       | Difference (Estimate - Hypothesized)        |                    |
| 0.573                       | .586   | .589   | .515   | .439        | خطای استاندارد                              |                    |
| .001                        | .006   | .186   | .021   | .017        | عدد معنی داری                               |                    |
| -3.278                      | -2.886 | -1.724 | .163   | .255        | حد پایین                                    | فاصله اطمینان ۰/۹۵ |
| -.926                       | -.524  | .343   | 1.926  | 2.488       | حد بالا                                     |                    |

سبک تعارض گذشت و رقابت بیشتر از سطح دو استفاده می‌کند. اعداد به دست آمده برای تخمین تعاملی ۱/۷۰۵ و ۲/۱۰- نشان می‌دهند که سطح دو به اندازه ۱/۷۰۵ کمتر از سبک گذشت و ۲/۱۰- کمتر از سبک رقابت نسبت به سطح یک استفاده می‌کند.

مقایسه سطح دو با یک، نشان داد که سطح دو از سبک تشریک مساعی و مصالحه بیشتری نسبت به سطح یک استفاده می‌کند (که حدود ۱/۳۷۱ و ۱/۰۴۴ است). در رابطه با سبک تعارض، هر دو سطح در بکارگیری این سبک یکسان بوده و تفاوتی بین آنها دیده نمی‌شود و در رابطه با سبک‌های تعارض گذشت و رقابت، سطح یک از

جدول ۳ مقایسه سطوح سابقه خدمت (مقایسه سطح سه و یک)

| Contrast Results (K Matrix) |        |        |        |             |   |                    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-------------|---|--------------------|
| متغیر های وابسته            |        |        |        |             | Experience Simple Contrast(a)<br>سابقه خدمت |                    |
| رقابت                       | گذشت   | اجتناب | مصالحه | تشریک مساعی |   |                    |
| -2.402                      | -1.838 | -.954  | 1.012  | 1.746       | تخمین تعاملی                                |                    |
| 0                           | 0      | 0      | 0      | 0           | Hypothesized Value                          |                    |
| -2.402                      | -1.838 | -.954  | 1.012  | 1.746       | Difference (Estimate - Hypothesized)        |                    |
| 0.538                       | .554   | .556   | .487   | .415        | خطای استاندارد                              |                    |
| .000                        | .002   | .055   | .018   | .002        | عدد معنی داری                               |                    |
| -3.514                      | -2.955 | -1.931 | .179   | .690        | حد پایین                                    | فاصله اطمینان ۰/۹۵ |
| -1.290                      | -.722  | .023   | 1.845  | 2.802       | حد بالا                                     |                    |

### ۱۴-۲ تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن

برای پاسخ به فرضیه (۶) تشریک مساعی سبک غالب مورد استفاده مدیران است و از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

خروجی Spss شامل دو جدول می باشد. در جدول نخست، میانگین رتبه های هر متغیر ارایه شده و در جدول دوم نیز مشخصات آماری و آماره  $\chi^2$  ارایه گردیده است. با توجه به خروجی Spss مقدار عدد معنی داری (sig) کمتر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر بوده و از سطح معنی داری استاندارد (۵٪) کمتر است. بنابراین می توان گفت پنج سبک تعارض مورد استفاده مدیران، رتبه های یکسانی ندارند. در ذیل، جدول های مربوطه ارایه می گردد.

در مقایسه سطح سه با یک در سبک های تعارض تشریک مساعی و مصالحه، سطح سه از سبک تشریک مساعی و مصالحه بیشتر از سطح یک استفاده می کند. این تفاوت با عدد معنی داری (کوچکتر از ۰/۰۵) نیز قبول شده است. میزان تفاوت بین دو سطح به ترتیب برابر است با ۱/۷۴۶ و ۱/۰۱۲ و در رابطه با سبک های تعارض گذشت و رقابت، سطح یک از سبک تعارض گذشت و رقابت بیشتر از سطح سه استفاده می کند. میزان تفاوت در سبک ها بین دو سطح به ترتیب ۱/۸۳۸- و ۲/۴۰- می باشد، یعنی سطح سه در سبک گذشت ۱/۸۳۸، در سبک رقابت ۲/۴۰ کمتر از سطح یک استفاده می کند و در رابطه با سبک های تعارض اجتناب، هر دو سطح در به کارگیری این سبک یکسان بوده و تفاوتی بین آنها دیده نمی شود.

جدول ۴ مقایسه سطوح سابقه خدمت (مقایسه سطح سه و دو)

| Contrast Results (K Matrix) |       |        |        |             | Experience Simple Contrast(a)        |                       |
|-----------------------------|-------|--------|--------|-------------|--------------------------------------|-----------------------|
| متغیر های وابسته            |       |        |        |             | سابقه خدمت                           |                       |
| رقابت                       | گذشت  | اجتناب | مصالحه | تشریک مساعی |                                      |                       |
| .300                        | .134  | .263   | .033   | -.375       | تخمین تعاملی                         |                       |
| 0                           | 0     | 0      | 0      | 0           | Hypothesized Value                   |                       |
| .300                        | .134  | .263   | .033   | -.375       | Difference (Estimate - Hypothesized) |                       |
| .222                        | .223  | .195   | .166   | .211        | خطای استاندارد                       |                       |
| .182                        | .552  | .183   | .846   | .082        | عدد معنی داری                        |                       |
| -.146                       | -.314 | -.128  | -.301  | -.798       | حد پایین                             | فاصله اطمینان<br>۰/۹۵ |
| .746                        | .581  | .655   | .367   | .049        | حد بالا                              |                       |

جدول ۵ معنی داری آزمون فریدمن

| شاخص های آماری      | مقادیر محاسبه شده |
|---------------------|-------------------|
| تعداد               | ۵۵                |
| $\chi^2$            | ۱۳۳/۶۰۰           |
| درجه آزادی          | ۴                 |
| عدد معنی داری (sig) | ۰/۰۱              |

از آنجایی که عدد معنی داری (sig) بزرگتر از ۰/۰۵ بوده و یکی از حدود منفی می باشد (حد بالا منفی)، پس (-M1) M1=M2 (M2=0) است لذا می توان گفت هر دو سطح در به کارگیری این سبک ها یکسان بوده و تفاوتی بین آنها دیده نمی شود و اعداد به دست آمده برای تخمین تعاملی با توجه به عدد معنی داری ناشی از شانس و تصادف است.

جدول ۶ میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن به منظور بررسی وضعیت استفاده سبک های تعارض

| عوامل مرتبط | میانگین رتبه |
|-------------|--------------|
| تشریک مساعی | ۴/۶۴         |
| مصالحه      | ۳/۸۴         |
| گذشت        | ۲/۸۰         |
| رقابت       | ۲/۰۵         |
| اجتناب      | ۱/۶۷         |

محیط به طور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان مؤثر است، ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد. مدیران مسئولیت دارند برای این که کارکنان بتوانند از عهده خواسته های جدید، مسایل و دشواری های تازه برآیند و درمیدان مبارزه موفق باشند، انگیزه های آموزشی و فرصت های پیشرفت کارمندان خود را به گونه ای که آنان بتوانند از تمام استعدادهای خود بهره گیری کنند فراهم سازند [۱۲].

می دانیم که افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز، بستگی دارد.

**میر سپاسی**، آموزش کارکنان را بخشی از فرایند نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان ها می داند که توانایی بالقوه و محدود انسان ها و همچنین توانایی تغییر پذیری آنان در جهت رشد سازمانی استفاده می کند. وی آموزش نیروی انسانی را تأمین کننده بخش قابل توجهی از اهداف اجتماعی، اهداف سازمانی و اهداف کارکنان می خواند [۱۳].

یکی از علت های عدم تأثیر آموزش در جامعه مورد نظر می تواند این باشد که آموزش ها در زمینه های مورد نیاز از جمله رفتار سازمانی و اصول روشها و نظریه های مدیریت نبوده و شایان ذکر است که در پرسشنامه تکمیل شده توسط مدیران، هیچ کدام از آنها در زمینه مدیریت تعارض آموزشی ندیده بودند. بنابراین یکی از مشکلات بسیار مهم نبود آموزش کافی و لازم به مدیران است.

چنانچه در یک بررسی از رؤسای دبیرستانها و هنرستانها سؤال شد که برای دوره های کوتاه مدت مدیریت چه مباحثی باید مطرح شود و موارد زیر از جمله موضوعاتی بود که مورد تأکید قرار گرفت:

۱- اصول روشها و نظریه های مدیریت

۲- اصول روشها و نظریه های مدیریت آموزشی [۱۴].

واقعا مدیران مدارس ما به چه میزان و با چه کیفیتی این آموزشها را می بینند؟

چه توقعی می توان از مدیری داشت که نه تنها از ماهیت واقعی تعارض آگاه نیست بلکه آموزشی نیز در این زمینه

همان طور که در جدول فوق مشاهده می گردد، بالاترین رتبه مربوط به تشریک مساعی می باشد و کمترین رتبه مربوط به اجتناب است. لذا از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه دخترانه و مراکز پیش دانشگاهی اداره ناحیه یک شهر شیراز، سبک غالب مورد استفاده مدیران در تعارض، **تشریک مساعی** است (فرض ۶ پذیرفته است)، و آن ها به ترتیب از سبک های تشریک مساعی، مصالحه، گذشت، رقابت و اجتناب استفاده می کنند.

گفتنی است میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن نشان داد که مدیران به ترتیب از سبک های تشریک مساعی به میزان ۴/۶۴، مصالحه ۳/۸۴، گذشت ۲/۸۰، رقابت ۲/۰۵ و اجتناب ۱/۶۷ استفاده می کنند.

## ۱۵- نتیجه گیری

همان طور که عنوان شد، اعداد معنی داری متغیرهای مستقل یا اصلی نشان داد که تنها متغیر مستقل سابقه خدمت کمتر از ۰/۰۵ است که نشان از تأثیرگذاری سابقه خدمت در مدل است. در حالی که سایر متغیرها (میزان تحصیلات، آموزش ضمن خدمت و رشته تحصیلی) دارای عدد معنی داری بالای ۰/۰۵ درصد هستند که نشان دهنده عدم اثرگذاری در مدل یا عدم اثرگذاری بر متغیرهای وابسته (سبک های تعارض) است.

در زمینه آموزش های ضمن خدمت و تأثیر آن بر مدیریت تعارض در تحقیقات قبلی موردی یافت نشد. اما شایان ذکر است که رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. سازمان یک سیستم پویاست، چون شرایط و اوضاع

پیوسته، هدفدار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علمی بهره ببرند.

در تحلیلی کلی با توجه به یافته های این پژوهش ها و نظرات متخصصان، می‌توان گفت که دوره‌های آموزشی در زمینه های مورد نیاز مدیران از جمله مدیریت تعارض می‌شود موجب بهبود عملکرد کارکنان در زمینه‌های مختلف خواهد شد به شرط آن که مشکلاتی از جمله مشکلات زیر برطرف گردد:

۱- نبود نگرش نظام گرا در مورد طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزش کارکنان.

۲- ناهماهنگی میان انواع برنامه‌های آموزشی کارکنان.

۳- ادامه نداشتن آموزش‌های کارکنان.

۴- فاصله‌ی آموزش کارکنان و وظایف شغلی آنان [۱۶].

۵- در زمینه رشته تحصیلی نیز عدد معنی داری بالای ۵٪ نشان دهنده عدم تأثیرگذاری رشته تحصیلی بر سبک‌های مدیریت تعارض در جامعه مورد نظر بوده است.

منظور از رشته تحصیلی در این پژوهش رشته‌های مدیریت آموزشی و رشته‌های مرتبط با آن مانند روانشناسی و علوم تربیتی و رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت آموزشی، مانند ادبیات، ریاضی و ... می باشد. هدف بررسی تأثیر رشته‌های مذکور در رشته مدیریت آموزشی به عنوان رشته‌ای که دانش تخصصی مدیریت را داراست بر سبک‌های مدیریت تعارض بوده است.

گفتنی است که دانش تخصصی عبارت از دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار بخصوص آگاه و توانمند می‌سازد. یک فرد متخصص کسی است که به ماهیت شغل خود آشنا باشد و بتواند تمام عواملی را که منجر به بهتر انجام شدن آن می‌شود، بشناسد. در همین راستا، در او مهارتهایی به وجود می‌آید که با نیازهای شغلی و حرفه‌ای او سازگار است و در نهایت به عنوان بهترین فردی که می‌تواند یک مشکل خاص را حل کند، شناخته می‌شود [۱۷].

می‌توان گفت زمانی رشته تحصیلی مشخص کننده میزان قابلیت‌های افراد است که آنان اولاً، رشته مورد نظر را از روی علاقه و استعداد انتخاب کرده باشند و ثانیاً در طول تحصیلات خود از آموزش‌های مطلوب، درست و اصولی برخوردار بوده، از روش‌های نوین و علمی و استادان مجرب

ندیده است.

در نتایج حاصل از پژوهشی که در تهران انجام شد، مدیران مدارس مشکلات و موانع زیادی را در موفقیت خود مطرح کرده‌اند که یکی از آن موارد ندادن آموزش کافی به مدیران بوده است [۱۴].

هنوز در آموزش‌های ضمن خدمت مدیران به این امر توجهی نمی‌شود. در این آموزش‌ها عمدتاً یکسری مسایل تکراری و کم اهمیت که هدف بسیاری از شرکت کنندگان در آن نیز تنها پر کردن ساعات مربوطه و گرفتن گروه و ارتقاء شغلی می‌باشد، مطرح بوده که بازده چندان مطلوبی نصیب نظام آموزشی نمی‌شود.

مرکز نوآوری‌های آموزشی وابسته به یونسکو (APEID) رهنمودهای زیر را در مورد منطق برنامه های آموزشی بیان می‌کند:

الف- هر برنامه‌ای باید دارای یک منطق صریح و روشن باشد تا به وسیله آن هدف دوره قابل درک شده و توجیه لازم برای محتوای پیشنهادی، روش آموزش و سازماندهی دوره فراهم شود.

ب- این منطق باید از طریق تجزیه و تحلیل نظام‌دار از موقعیت و نیز سنجش نیازهای شرکت کنندگان در برنامه تدوین شود. این منطق همچنین باید با توجه به تحقیقات انجام شده (در صورت موجود بودن) همخوانی داشته باشد.

ج- منطق مورد نظر باید برنامه و اجزای مختلف آن را با نیازهای مشخص شده مرتبط نماید. این منطق باید به سؤالاتی نظیر زیر پاسخ دهد:

- چرا دوره آموزش ضمن خدمت مورد نظر ضروری است؟  
- بر چه مبنایی افراد برای دوره مورد نظر انتخاب می‌شوند؟  
- چرا از یک روش خاص برای آموزش ضمن خدمت استفاده می‌شود؟ [۱۵]

ما در جهت آموزش مدیران تا چه اندازه این موارد را مورد توجه قرار می‌دهیم؟

پس زیاد هم دور از انتظار نیست که از این آموزش‌ها دستاوردهای مفید و سازنده‌ای حاصل نگردد.

لذا در امر آموزش ضمن خدمت مدیران بایستی یک بازنگری اساسی صورت پذیرد تا آنها بتوانند از آموزش‌های

جهت طی مسیر و تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش باشد.

**رابینز** پیشنهاد می‌کند که مدیران باید پیش از آن که آموزش دوره‌های تخصصی را آغاز کنند، تحصیل کرده باشند. از نظر او، مدیران باید افراد تجزیه و تحلیل کننده و دارای قدرت ذهنی و مهارت‌های تخصصی باشند. به طور خلاصه، آنها باید قادر به درک کردن و فکر کردن باشند. فقط گذراندن دوره‌ها یا درس‌هایی در زمینه رفتار سازمانی، نظریه‌های مدیریت، تجزیه و تحلیل امور مالی، اصول حسابداری و یا روش‌های آماری کفایت نمی‌کند. مدیران باید توانایی درک روابط علی- معلولی، ترکیب و نتیجه‌گیری از تجربه‌ها، تصور روابط و تفکر منطقی را داشته باشند [۱۸].

- در زمینه سابقه همان طور که بیان شد عدد معنی‌داری کمتر از ۵٪ در این رابطه نشان دهنده تأثیرگذاری سابقه خدمت بر سبک‌های مدیریت تعارض در جامعه مورد نظر بوده است. بدین صورت که اعداد معنی‌داری برای سبک‌های تعارض، تشریک مساعی، گذشت و رقابت کمتر از ۵٪ است. لذا سابقه خدمتی مدیران بر آنها تأثیرگذار است. همچنین سابقه خدمت بر ترکیب خطی سه سبک، تشریک مساعی، گذشت و رقابت تأثیرگذار است.

از آنجایی که سابقه خدمت در سه سطح مورد بررسی قرار گرفته، نتایج مقایسه سطوح مختلف سابقه نشان داده که افرادی با سابقه متوسط، از سبک تشریک مساعی و مصالحه از افرادی با سابقه کم استفاده می‌کنند و افراد کم سابقه از سبک تعارض گذشت و رقابت بیشتر از افرادی با سابقه متوسط استفاده می‌کنند و در رابطه با سبک اجتناب تفاوتی بین آنها دیده نمی‌شود.

این نتیجه با نتیجه تحقیق **حجت الله صالحی** (۱۳۸۶) با عنوان **بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی با شیوه‌های مقابله با تعارض آنان** (که نشان داد بین متغیرهای مدار، رقابت، اجتناب و تشریک مساعی با سابقه کار، در سطح اطمینان ۹۵٪، رابطه وجود داشته است)، همسو می‌باشد و همچنین با تحقیق **زهرا ملکی حاجی آقا** (۱۳۸۳) با عنوان **بررسی سبک مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران در برخورد با تعارض از دیدگاه مدیران و**

بهره گرفته باشند و در محیط کاری نیز انگیزه لازم را داشته و از حمایت‌های همه جانبه برخوردار باشند.

مسئله مدیرانی که بر اساس علاقه، استعداد و بینش رشته مدیریت آموزشی را انتخاب کرده باشند در کار خود موفق هستند. اما گفتن این نکته نیز ضروری است که در صورت وجود داشتن و یا محقق شدن اهداف فوق، جو مدارس ما ایجاب کننده وجود چنین خصوصیت‌هایی نمی‌باشد. آیا کارهایی که در مدرسه توسط مدیر بایستی به انجام برسد، واقعا نیاز به تخصص مدیریت آموزشی دارد؟ زیرا فراموش شده است که مهمترین هدف مدیران آموزشی، کمک به تسهیل فرایند یاددهی- یادگیری در بزرگترین کارخانه انسان سازی (آموزش و پرورش) است و نه گرفتار شدن در وادی ساخت و ساز، تعمیرات، نقاشی ساختمان و ...

پس زیاد هم دور از انتظار نیست که با توجه به وضعیت موجود، چندان فرقی بین عملکرد مدیران دارای مدرک در رشته‌های مختلف باشد.

- در زمینه مدرک تحصیلی هم عدد معنی‌داری بالای ۵٪ نشان می‌دهد که مدرک تحصیلی بر سبک‌های مدیریت تعارض در جامعه مورد نظر تأثیر ندارد. همچنین مدرک تحصیلی بر ترکیب خطی سبک‌ها نیز تأثیرگذار نیست. این نتیجه با نتیجه تحقیق **زهرا ملکی حاجی آقا** (۱۳۸۳) با عنوان **بررسی سبک مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران در برخورد با تعارض از دیدگاه مدیران و معلمان** نتایج حاکی از آن بود که میزان تحصیلات مدیر بر کاربرد سبک‌های مختلف مدیریت تعارض تأثیری ندارد. قابل ذکر است که گرفتن مدرک و یا ارتقای سطح مدارک بایستی با تمهیدات علمی و ضوابط استاندارد صورت پذیرد و هدف کسب دانش و بهبود عملکرد باشد نه کسب امتیاز و ارتقای گروه و شغل برای عده‌ای و مشکلات جدیدی برای سازمان با بهتر سازماندهی کردن مراکز علمی بر اساس اصول علمی و جذب افراد مستعدتر می‌توان شاهد بهره‌وری بیشتری بود. پس از طی مراحل مختلف آموزشی نیز بایستی با حمایت‌های همه جانبه، کارکنان (مدیران و ...) را به سوی خلاقیت، دانش‌آفرینی و تغییر آفرینی در عرصه‌های مورد نیاز سوق داد و گرفتن مدرک بایستی موتور محرکه آنان

بهترین مدیر آموزشی کسی است که علاوه بر آموزش‌های کلاسیک و علمی، به طور عملی در مدارس به تدریس و کار پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد. معمولاً مدیران کم تجربه جایگاه قابل توجهی در بین معلمان و کارکنان آموزشی به دست نمی‌آورند. تجربه سبب کسب نفوذ و تسلط بیشتر بر کار، امور سازمان، مسایل و کارکنان می‌شود. به همین دلیل باید سعی شود تا آنجا که ممکن است، مدیریت را به افراد با تجربه و در عین حال آگاه از علم مدیریت سپرد [۱۷].

همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل **واریانس فریدمن** نشان داد که سبک غالب مورد استفاده مدیران تشریح مساعی است که در نتیجه فرض ۵ تأیید می‌شود. این نتیجه با نتیجه تحقیقات سیمونتی و نیکودیم (۱۹۸۹) با عنوان "شیوه های مؤثر و غیر مؤثر در مدیریت تعارض"، زهرا ملکی حاجی آقا (۱۳۸۳) با عنوان "بررسی سبک مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران در برخورد با تعارض از دیدگاه مدیران و معلمان"، سیما بخشندگان (۱۳۷۹) با عنوان "بررسی شیوه های حل تعارض در سازمان مدیریت دولتی زنجان" و ابوطالب سخایی قلعه رودخانی (۱۳۷۶) با عنوان "بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای استان گیلان از نظر مدیران و دبیران" که در همگی سبک غالب مورد استفاده تشریح مساعی بوده، همسو می‌باشد.

تشریح مساعی عبارت است از برخورد با مسئله، مطرح ساختن کلیه مسایل مورد تعارض و رسیدگی به آنها در یک فضای باز و آزاد و نهایتاً دستیابی به راه حلی که نظرات مختلف و متفاوت را یکسان و متعدد سازد.

بنابراین، از طریق این شیوه است که علل و ریشه های تعارض از سوی طرفین درگیر مورد بررسی قرار گرفته، تشخیص داده می‌شوند و نهایتاً مورد رسیدگی قرار می‌گیرند. با استفاده از این شیوه، منافع، نظرات و خواسته‌های هر دو طرف درگیر در نظر گرفته می‌شود به طوری که راه حل نهایی به سود هر دو طرف است و هر دو راضی و خشنود از مخمصه بیرون می‌آیند، به عبارت دیگر هر دو برنده می‌شوند [۱۹].

در نتیجه بسیار منطقی است که افراد این روش را جهت حل اختلاف برگزینند. این تأمین می‌شود و از آنجایی که

**معلمان** (که نتایج حاکی از آن بوده که با افزایش سابقه، مدیران کمتر از سبک گذشت استفاده می‌کنند)، همسو می‌باشد. می‌توان گفت که افراد با سابقه به تجربه دریافته‌اند که استفاده از سبک تشریح مساعی بهتر می‌باشد زیرا نه تنها مسئله مورد تعارض حل می‌شود، بلکه تعارضات جدیدی را نیز در پی نخواهد داشت. در این سبک هر دو طرف راضی و خشنود از مخمصه بیرون می‌آیند، غالب تئوری پردازان در اثر بخش بودن آن اتفاق نظر دارند.

در مورد سبک مصالحه نیز، به نظر می‌رسد که مدیران با سابقه بالاتر دریافته‌اند هنگامی که هدف‌ها مهم هستند ولی نه آنقدر که موجب تشنج شوند و یا شاید در موقعی که با مسایل پیچیده روبرو می‌شوند و وقت کافی در اختیار ندارند، به عنوان یک راه حل از این روش استفاده کنند.

و اما در مورد سبک اجتناب که تفاوتی در میان افراد با سوابق مختلف مشاهده نگردیده، گفتنی است که بسیار منطقی به نظر می‌رسد که هنگامی که مسایل مهمتری در میان باشد یا اشخاص به هیچ وجه قانع نشوند و نتیجه حاصل از برخوردهای بعدی به مراتب بیش از مواجهه با مشکل باشد، برای حفظ آرامش، دور از انتظار نیست که هر فرد سلیمی تشخیص بدهد، از این شیوه استفاده نماید. هرچه دانش و اطلاعات انسان زیاد باشد، تا در میدان عمل تجربه نیندوزد، نمی‌تواند از علم و دانش خود بهره لازم و کافی را بگیرد. این که گفته می‌شود تجربه بالاتر از علم است، به این دلیل است که ما معمولاً علم خود را از طریق تجربه و آزمایش کامل می‌کنیم. از جهت دیگر، تجربه گوشه‌ها و زوایای تاریک پیش بینی نشده مسایلی را که هنگام آموزش علم مورد توجه قرار نگرفته و یا پیش بینی نشده است برای ما روشن می‌کند. هر قدر کلاس های آموزشی و دانشگاهی جهات علمی و کارورزی را مورد توجه قرار داده باشند، باز نمی‌تواند تمام ظرافت‌های مدیریت را در هنگام عمل موشکافی کنند. از همه اینها مهمتر آن است که علی‌رغم اصول و کلیات، محیط‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و سیاسی، مسایل مخصوص به خود را دارند. در هر محیط ترکیبی از عوامل خاص است که ویژگی‌های خاص خود را دارد و باید مدیر عملاً در محیط کار در جریان این مسایل قرار گیرد.

علی‌رغم نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مطرح شده در این فصل و با توجه به تحقیقات دیگری که نشان می‌دهد تعداد مدارسی که برنامه‌های حل تعارض مدرسه محور را پیاده می‌کنند، در حال افزایش است، با وجود این پدیده تعارض در مدارس ایران به طور واقعی کمتر درک شده است. از طرف دیگر تعداد تحقیق و تألیف پیرامون مسئله تعارض در مدارس ایران اندک است و تحقیقات صورت گرفته از جامعیت لازم برخوردار نیستند. از این رو آشنایی با مدیریت تعارض در مدرسه برای دانشجویان رشته علوم تربیتی، مدیران و معلمان مدارس در جای خود بسی حایز اهمیت است [۴].

در عصر حاضر که آموزش و پرورش محور توسعه است، بهبود مدیریت آموزشی توجه ویژه‌ای را می‌طلبد و جهت بالا بردن کیفیت آن بایستی به سوی مدیریتی گام برداشت که دارای ویژگی‌هایی چون تعهد، تخصص، شایسته سالاری، خلاقیت و تفکر باشد و همان طور که ذکر گردید ارتقای سطح مدیریت مستلزم توجه به جذب، بهسازی و نگهداری مدیران شایسته می‌باشد. چه زیبا گفته‌اند که انسان‌ها آن گونه که می‌اندیشند، عمل می‌کنند، بنابراین بایستی اندیشه‌ها را سامان بخشید.

## ۱۶- پیشنهادها

۱- با توجه به نتایج این پژوهش و نظر به این که در نظام آموزشی کشور ما، افراد از مسیر معلمی به پست‌هایی چون مدیریت مدارس ارتقاء می‌یابند، لذا بایستی برنامه‌ریزی برای آموزش‌های مورد نیاز آنان، مانند اصول، روش‌ها و نظریه‌های مدیریت، رفتار سازمانی (مدیریت تعارض و ...) در قالب دروس دوره‌های تربیت معلم، تربیت دبیر، دوره‌های ضمن خدمت و ... مورد توجه جدی قرار گیرد.

۲- از آنجایی که اجرای موفق برنامه‌ها به کیفیت عملکرد مدیران بستگی دارد، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی بایستی مطابق با نیازهای مدیران و در جهت بهبود عملکرد آنان صورت پذیرد.

۳- با توجه به تأثیر سابقه بر سبک‌های مدیریت تعارض در این پژوهش و پژوهش‌های مطرح شده، پیشنهاد می‌گردد که سابقه به عنوان یک عامل تأثیرگذار در انتخاب مدیران

از نظر عقلانی طرف‌های درگیر تعارض، بیشتر تمایل دارند که در جستجوی راه حلی باشند که به نفع طرفین باشد، دلایل استفاده از این سبک به وضوح روشن است.

در پایان بایستی خاطر نشان کرد که فراهم کردن شرایط رهبری و مدیریت اثربخش در آموزش و پرورش مستلزم داشتن چشم انداز و دیدگاه خاصی است که بتواند راهنمای اندیشه و عمل قرار گیرد. متأسفانه در حال حاضر مدیران آموزشی عمدتاً فقط قادرند با مسایل جزئی روزمره سروکار داشته وقت خود را با این مسایل صرف نمایند. مدیر آموزش برای پرداختن به کار عظیم آموزش و پرورش و رهبری و هدایت مؤثر آن باید از یک دیدگاه ویژه برخوردار باشد تا به کمک آن بتواند در ارتباط با کار خود، گذشته و حال و آینده را پیوند داده، یگانه سازد. این جوهر کار آموزش و پرورش است. اگر قرار بر این باشد که جریان آموزش و پرورش هدف و حجت داشته باشد، هر مدیر آموزشی باید به سؤالاتی از این قبیل که کجا بوده‌ایم؟ کجا هستیم؟ کجا می‌رویم؟ پاسخ دهد.

اداره مدرسه یا سازمان آموزشی مستلزم نگرش آگاهانه به اهداف و مسایل آموزش و پرورش است. بدون دیدگاه آگاهانه مدیر به هیچ ارزش قابل ملاحظه‌ای دست پیدا نخواهد کرد. آموزش مدیران آموزشی به منظور زمینه سازی برای دستیابی به چنین دیدگاهی است. اقدام به تربیت مدیران آموزشی سالهاست که در اغلب نظام‌های آموزشی مرسوم شده است ولی غالباً دیده می‌شود که خود این اقدام هدف بوده نه بهبود بخشیدن کیفیت شرایط آموزش و پرورش. از این رو، باید خاطر نشان کرد تا زمانی که ضرورت مدیریت در آموزش و پرورش و اهمیت آن، در جامعه‌ای احساس نشده است و وظایف مدیران آموزشی به درستی تشخیص داده نشده و افراد شایسته و مناسب این کار به خدمت نظام آموزشی در نیامده‌اند، هرگونه برنامه آموزشی مدیریت فاقد اثربخشی خواهد بود [۲۰].

با توجه به افزایش عده دانش آموزان، گسترش واحدهای آموزشی و اداری، توسعه مناطق آموزشی مبین این امر است که وزارت آموزش و پرورش به بیش از دویست هزار مدیر آموزشی و معاون در سطح وزارتخانه، استان، شهرستان، منطقه و مدرسه نیاز دارد. لذا این مدیران قبل از انتصاب، به آموزش و بازآموزی نیاز مبرم دارند [۱۴].

## مراجع

- آموزشی مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- با توجه به اهمیت مدیریت تعارض گنجاندن عناوین و مطالبی که به معرفی تعارض و مدیریت تعارض در سازمانها بپردازد، در برنامه های آموزشی مدیران ضروری به نظر می رسد.
- ۵- جهت استفاده از نتایج تحقیقات به منظور رفع کاستی ها، بایستی شرایطی فراهم آورده شود که افراد بدون دلواپسی به پرسشنامه ها پاسخ دهند.
- ۱۷- پی نوشت**
- [۱] وی ریچ هاینز، کونتز هرولد، "اصول مدیریت (چشم انداز جهانی)". ترجمه علی پارسائیان. تهران، ترمه ۱۳۸۶.
- [۲] سلیمانی نادر، "مدیریت تعارض در مدرسه"، ۱۳۸۴.
- [۳] رضائیان علی، "مدیریت تعارض و مذاکره"، تهران، سمت ۱۳۸۲.
- [۴] رایبیز استیفن، "رفتار سازمانی"، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۶.
- [۵] الوانی سید مهدی، "مدیریت عمومی"، تهران، نی ۱۳۸۵.
- [۶] رایبیز استیفن، "رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۷.
- [۷] مقیمی سید محمد، "سازمان و مدیریت (رویکردی پژوهشی)"، تهران، ترمه، ۱۳۸۵.
- [۸] هندی چارلز بی، "عصر تضاد و تناقض"، ترجمه محمود طلوع، تهران، خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۰.
- [9] Kreitner R., Angelo K., Organizational Behavior. Seventh Edition. new york : I win / M mc Grow – Hill, 2004.
- [10] Hellriegel D., John W.S., Richard W.W., Organization Behavior. 7 th ED. westpublishing company.
- [۱۱] هومن حیدر علی، "تحلیل داده های چند متغیری در پژوهش رفتاری"، تهران، پیک فرهنگ، ۱۳۸۵.
- [۱۲] دعائی حبیب الله، "مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)"، مشهد، ۱۳۸۰.
- [۱۳] چایچی پریچهر، "شیوه های آموزش ضمن خدمت"، نشر مرکز برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی، ۱۳۸۱.
- [۱۴] صافی احمد، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران، ارسباران، ۱۳۸۶.
- [۱۵] فتیحی، اجارگاه کوروش، "برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان"، تهران، سمت، ۱۳۸۶.
- <sup>1</sup> conflict  
<sup>2</sup> conflict management  
<sup>3</sup> owens  
<sup>4</sup> conflict management styles  
<sup>5</sup> competing  
<sup>6</sup> collaborating  
<sup>7</sup> avoiding  
<sup>8</sup> accommodating  
<sup>9</sup> compromising  
<sup>10</sup> bradford  
<sup>11</sup> string fallow  
<sup>12</sup> weitz  
<sup>13</sup> D.E.conlon  
<sup>14</sup> D.P.sullivan  
<sup>15</sup> seyblot  
<sup>16</sup> casual -comparative  
<sup>17</sup> multivariate analysis of variance  
<sup>18</sup> organizational communication conflict Instrument  
<sup>19</sup> L.L.putnam  
<sup>20</sup> C.wilson  
<sup>21</sup> validity  
<sup>22</sup> reliability  
<sup>23</sup> pillai's trace  
<sup>24</sup> wilks' lambda  
<sup>25</sup> hotelling's trace  
<sup>26</sup> roy's largest root



[18] Robbins S. , The Administrative Process. 2<sup>nd</sup>  
Ed. New Delhi: Prentice Hall of India, 1982.

[۱۹] ایزدی یزدان آبادی احمد، "مدیریت تعارض"،  
تهران، دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹.

[۲۰] علاقه بند علی، "مقدمات مدیریت آموزشی"،  
تهران، رودکی، ۱۳۸۲.

[۱۶] جهانیان رمضان، "بررسی سطح تحصیلات کارکنان

آموزش و پرورش و تعیین روش های مطلوب نیروی  
انسانی"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره  
هفتم، ۱۳۸۰.

[۱۷] میرکمالی سیدمحمد، "رهبری و مدیریت  
آموزشی"، تهران، یسپرون، ۱۳۸۲.