

## نقش ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

دکتر رمضان جهانیان<sup>۱</sup>

دکتر ایرج ساعی ارسی<sup>۲</sup>

مهناز محمدی بیدهندی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش ، بررسی نقش ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی است، که به روش توصیفی از نوع همبستگی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش ، شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رباط کریم، به تعداد ۵۷۶ نفر می باشد که به کمک فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب

---

۱- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: ramezan.jahanian@yahoo.com

۲\_ استادیار گروه جامعه شناسی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، زنجان، ایران.

Email: saiearasi@gmail.com

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

Email: mahnaz.mohammadi7300@gmail.com

۱۱۸ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

شدند. برای گرد آوری داده‌ها از دو نوع پرسشنامه استاندارد استفاده شد. یکی پرسشنامه سازمان یادگیرنده مایکل مارکواردت ترجمه محمدرضا زالی (۱۳۸۵) و دیگری پرسشنامه مدیریت تعارض لایل سوسمن و سام دیپ بر اساس نظریه کیث دلبیو (۱۹۸۹) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده. نتایج پژوهش نشان داد که: بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی در ابعاد رقابت، همکاری، گذشت، اجتناب و مصالحه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نشان داد که، مدارس ابتدایی در برخورد با تعارض به ترتیب از سبک‌های همکاری، اجتناب، گذشت، رقابت، مصالحه استفاده می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، مدیریت تعارض، آموزش و پرورش، مدارس ابتدایی.

## مقدمه

عصر ما عصر تغییرات و دگرگونی هاست و منشأ اصلی، ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم تضاد و تعارض سازمانی، انسان است. امروزه پیچیدگی روز افزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض را جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی کرده است. تعارض همانند سکه ایی است که دارای دو وجه مثبت و منفی است و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. تعارض به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی تبدیل شده است. تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامد های آن تأثیر می‌گذارد. (Rosenfeld & Servo, 1998:28).

میر کمالی تعارض را فرآیند ادراک و یا احساس هر گونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروهی یا سازمان‌ها که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف گردد تعریف می‌کند) نقل از سلطانی، ۱۳۷۷: ۳۴) و مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به پدیده ای اثر بخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد (مؤیدنیا، ۱۳۹۲: ۲۰). رابینز می‌گوید: تعارض فرآیندی است که در آن شخص به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص دیگری در رسیدن به علایق و اهدافش گردد (مشبکی، ۱۳۸۵: ۳۱۶).

(Konneth Thomas, 1977) در پی بررسی‌ها و پژوهش های خود برای مدیریت تعارض سبک هایی را ارائه داده است که شامل: رقابت (Competing)، همکاری (Collaboration)، گذشت (Accomation)، اجتناب (Avoidance) و سازش (Compromise) هستند (Robbins & De Cenzo, 1998:446).

۱) سبک رقابت: سبکی است که در آن فرد از قدرت خود برای رسیدن به هدف هایش استفاده می‌کند و به تأثیری که این کار او بر منافع و خواسته های دیگران دارد، توجهی ندارد. استفاده از این سبک موجب نارضایتی طرف بازنده می‌شود

(Slocum & Hellriegel, 2007:255). با استفاده از سبک رقابت، یک طرف بازنده می‌شود و به نظر می‌رسد تأثیر منفی روی گروه و سازمان دارد (کلانتری ۱۳۸۶: ۶۷).

۱۲۰ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

۲) سبک اجتناب: فردی که این سبک را به کار می‌برد وجود تعارض را نادیده می‌گیرد، او تصمیم‌گیری در مورد تعارض را به تعویق می‌اندازد. با این امید که گذشت زمان مسئله را حل کند. استفاده از این سبک افراد را ناراضی می‌کند. این سبک رویدادی (باخت - باخت) دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می‌کنند، چرا که تعارض حل نشده باقی می‌ماند و هیچ کدام به خواسته‌های خود نمی‌رسند (امیر کبیری، ۱۳۸۵: ۵۶۹).

۳) سبک همکاری: در این سبک فرد می‌کوشد با مشورت و هم‌اندیشی با دو سوی تعارض، عامل‌های بروز و راه‌های حل اختلاف را به گونه‌ای که رضایت دو طرف حاصل شود، شناسایی و اعمال کند (Reece, 1996: 353). این سبک موقعیت (برد - برد) ایجاد می‌کند، یعنی شرایطی را به وجود می‌آورد که هر دو طرف درگیر، از نتیجه تعارض و راه حل پیشنهادی احساس رضایت کنند و خواسته‌های آن‌ها تأمین شود. استفاده از این سبک تأثیر مثبتی روی گروه و سازمان خواهد داشت (بزاز جزایری، ۱۳۷۷: ۲۳).

۴) سبک گذشت (ایثار): گاهی در موقعیت تعارض، یک طرف به نفع طرف مقابل از خواسته‌های خود صرف نظر یا به سخنی دیگر، از خود گذشتگی می‌کند تا رابطه‌های میان اعضا و هماهنگی و پایداری گروه حفظ شود این روش، موقعیت (برد - باخت) ایجاد می‌کند (Hanson, 2003: 265). افرادی از این سبک استفاده می‌کنند که دارای انگیزه‌های قوی اجتماعی، وابستگی به دیگران، محبوبیت طلبی، مورد قبول و تأیید دیگران واقع شدن هستند. در نتیجه برای رابطه‌های خوب با دیگران و "آدم خوبی بودن" اهمیت زیادی قائل می‌شوند (کلانتری، ۱۳۸۶: ۶۷).

۵) سبک سازش (مصالحه): در این سبک فرد می‌کوشد با وادار کردن هر دو طرف به گذشت و عقب‌نشینی از موضع خود، به تعارض پایان دهد، به گونه‌ای که دو طرف در پایان به بخشی از خواسته‌های خود دست یابند (رضائیان، ۱۳۸۲: ۷۲). استفاده از این سبک نتیجه‌های خوبی برای سازمان به همراه خواهد داشت زیرا در این روش رضایت افرادی که درگیر تعارض شده‌اند تأمین می‌شود، در نتیجه پس از حل تعارض افراد با انگیزه بیشتری به کار خود بر می‌گردند (کلانتری، همان).

در ادبیات تجویزی مدیریت، که وظیفه‌ها و کارکرد‌های مدیر را بر شمرده است، اشاره مستقیمی به موضوع تعارض نگردیده است. اما در یک جمع بندی، وابسته به ادبیات توصیفی و بر پایه پژوهش، تعارض و مدیریت آن در سازمان‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. از ده نقشی که

مینتزیبرگ برای مدیران شناسایی کرده ، سه نقش با مدیریت تعارض پیوند دارد و یکی ، یعنی اداره آشوب‌ها ، به صورت مستقیم برای مدیریت تعارض در نظر گرفته شده است (Stroh & et al 2002:120). مدارس از جمله نظام های اجتماعی هستند که در کلیه فرآیندهای آن ، انسان‌ها و فعالیت های گروهی، نقشی اساسی دارند و شاید بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر، تعارض را تجربه می‌کنند لذا مدیریت تعارض در مدارس از اهمیت به سزایی برخوردار است ، وجود محیطی که بر رشد و همکاری تأکید دارد لذا شناسایی منبع تعارض ، منجر به اتخاذ شیوه های مناسب در مدیریت تعارض در مدارس می‌شود و کاربرد صحیح آن باعث تقویت روحیه همکاری و مشارکت در بین اعضاء مدرسه می‌شود.

همچنان که وارد قرن بیست و یکم شده ایم ، عصر جدیدی را در تکامل زندگی و ساختار سازمانی آغاز کرده ایم . تغییرات عمده در محیط اقتصادی که به وسیله جهانی شدن و فناوری رخ داده ، سازمان‌ها را وادار ساخته است که در خود تحولات مهمی را به منظور انطباق و حفظ بقاء در این دنیای نوین ایجاد کنند . بدین ترتیب مفهوم جدیدی وارد واژگان دانش مدیریت شد ، سازمان یادگیرنده، مفهومی که به سرعت مورد توجه مدیران و دانشمندان در حوزه عمل و تئوری قرار گرفت (مارکوارت، ۱۳۸۵ : ۱۰) . علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی ، شرایط ، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی می‌باشد . به گونه ایی که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آن که بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف حفظ کنند ، می‌بایست از قالب های غیر پویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند . سازمان‌ها قبلا در محیطی پایدار به سر می‌بردند که وقایع آینده تقریباً قابل پیش بینی بودند ، به طوری که افراد می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه ریزی کنند . اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک ، اقتصادی ، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نژاد ایرانی ، ۱۳۸۱ : ۲) . سازمان های یادگیرنده را به تعبیری دیگر ، می‌توان سازمان های دانش آفرین نامید ، سازمان هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی های جدید ، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست ، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند ( الوانی ، ۱۳۷۳ : ۱) . بنابراین سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است . در سازمان یادگیرنده آموزش و یادگیری نه مانند سازمان عملگرا مغفول مانده است و نه مثل سازمان تشریفاتی هدف قرار می‌گیرد . سازمان یادگیرنده ، یادگیری را نه برای یادگیری ، بلکه برای

۱۲۲ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

بهسازی و بالندگی می‌خواهد. در سازمان یادگیرنده، جایی برای عمل بی علم و علم بی عمل نیست (قهرمانی، ۱۳۸۰: ۷۹-۸۱).

به اقرار کلیه صاحب نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیترام.سنگه (Peter.M.Senge) است. وی در سال ۱۹۹۰ مقاله ای تحت عنوان "کار جدید رهبران: ساختن سازمان یادگیرنده" را منتشر کرد. همچنین او معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار، یادگیری سریع تر نسبت به رقبا می‌باشد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۲). او عقیده دارد برای این که سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود، باید پنج بعد را در نظر گرفت که عبارتند از: قابلیت فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و نگرش سیستمی.

۱) تفکر سیستمی: اصلی است که همه اصول را به هم پیوند می‌دهد و از آن‌ها چارچوبی برای ایجاد سازمان یادگیرنده می‌سازد. این قاعده اساس یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد، تفکر سیستمی با تمرکز حواس مغایرت دارد. تفکر سیستمی ضابطه ای است که ضوابط دیگر را، در یک بدنه منسجم از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌کند (Meys & Torokoff, 2007: 139-154).

تفکر سیستمی ظریف ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می‌سازد و روشی از تفکر است که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود. امروزه برای فهمیدن منبع و راه حل های مسائل نوین تفکر خطی و مکانیسمی باید جای خود را به تفکر غیر خطی و زنده بدهد که معمولا از آن به عنوان تفکر سیستمی نام می‌برند (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱: ۲۳۳).

۲) تسلط شخصی: تسلط شخصی را می‌توان به معنی احراز برتری به افراد و اشیاء تلقی نمود. اما از سوی دیگر تسلط به معنی سطح خاصی از مهارت نیز به کار برده می‌شود. معنایی که سنگه از تسلط فردی ارائه کرده است، دقیقا همین معنای دوم است. تسلط و قابلیت های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره این که واقعیات را منصفانه و بی غرض در می‌یابد، با چنین تعریفی، تسلط شخصی یکی از ارکان اساسی سازمان یادگیرنده است (یعقوبی، ۱۳۸۶: ۴). تسلط شخصی فراتر از یادگیری سطحی است. در تسلط شخصی ممکن است ما یک مهارت جدید را یاد بگیریم و نیز یاد بگیریم چگونه آن مهارت را در کارمان

به کار ببریم تا سازمان را رو به جلو حرکت بدهیم . بخش کلیدی تسلط شخصی ، درک کشش خلاق ما بین واقعیات جاری و اهداف آینده است

( Gieseck & Mecneil ,2004:54-67) .

۳) مدل های ذهنی:مدل های ذهنی ، انگاشت های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارد . بسیاری از مواقع نسبت به مدل های ذهنی خود و اثری که آن ها بر عملکرد ما می گذارند ، آگاهی نداریم . مدل های ذهنی ناظر بر این که در موقعیت های گوناگون مدیریتی چه کارهایی را می توان انجام داد و چه کارهایی را نمی توان انجام داد، در اعماق وجود ما پنهان شده اند ( Senge,1990:16) . در سازمان های یادگیرنده افراد انگاشت ها و دیدگاه هایشان را از واقعیت های موجود به چالش می طلبند ( 2001:354-363, Bartell) . چنان که ما مدل های ذهنی مان را مورد بررسی و بازبینی قرار دادیم ، می توانیم شروع به تغییر دادن آن ها کنیم تا بدین وسیله مجموعه ای از مدل های ذهنی مشترک را به وسیله تیم ، گروه کار و یا سازمان گسترش دهیم.

۴) آرمان مشترک: ایجاد دیدگاه مشترک در اعضای سازمان در مورد آینده ای که مایل به خلق آن هستند یکی دیگر از اصول است . وحدت نظر و بینش مشترک کلید کامیابی سازمان های موفق بوده است . ایده ای که همواره الهام بخش سازمان ها در زمینه رهبری بوده است . به سختی می توان سازمانی را نام برد که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد بدون آن که دارای اهداف ، ارزش ها و آرمان هایی باشد که عمیقا در سطح نهاد پذیرفته شده باشد. بینش مشترک برای گروه ها ، تیم ها و سازمان ها مهم است زیرا کوشش ها ، تلاش ها و هدایت های افراد را هم ردیف می کند و انرژی و توانایی را برای خلاقیت تأمین می کند و آزمایش گری را برای نوآوری ترغیب می کند

( Connor & Kotze, 2008:178) .

۵) یادگیری تیمی: در سازمان های یادگیرنده برای تحقق برنامه ها که همه اعضا با آن موافق هستند همه با هم کار می کنند (علاقه بند ، ۲۰۰۷ : ۷) . یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می یابد به گونه ای که نتایج حاصله ، آن چیزی باشد که همگان واقعا طالب آن بوده اند . یادگیری تیمی مکانیزمی است که می تواند ارزش ها ، اهداف و دانش را بین

۱۲۴ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

معلمان ، کارکنان ، مدیران ، والدین ، اعضای انجمن ، دانش آموزان و سایر گردانندگان در سیستم آموزشی ، به تناسب تخصیص دهد

(Bowen et, 2006:97-104).

شکل گیری تعارض در سازمان‌ها و در میان افرادی که در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند ، کم و بیش گریزناپذیراست . مدرسه ، به عنوان یک سازمان یادگیرنده که با معلمان و دانش آموزان سر و کار دارد ، نیز چنین است . نقش مدیریت در تمام زمینه های اجتماعی ، اقتصادی ، فرهنگی ، سیاسی و علمی محسوس و حیاتی است ، اما این نقش با توجه به اهمیت و پیچیدگی نظام های آموزشی به نحو مهم تری جلوه می‌کند (میر کمالی ، ۱۳۷۵ : ۵۰) .

پژوهش حاضر نیز با هدف بررسی نقش ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی انجام شده که در ادامه تحقیقات صورت گرفته در این زمینه بررسی می‌گردد.

غفارزاده (۱۳۷۵) در بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک های مدیریت تعارض نشان داد که، مدیران از نظر اولویت قائل شدن به سبک های مدیریت تعارض، سبک همکاری در اولویت اول و به ترتیب سبک های مصالحه، مدارا و اجتناب و تسلط در اولویت های بعدی قرار دارند. از دیگر نتایج تحقیق این بوده است که مدیرانی که نگرش منفی به تعارض دارند بیشتر از مدیران دارای نگرش مثبت به تعارض از روش‌های رقابتی و اجتناب جهت کنترل تعارض بهره می‌جویند.

شایانفر (۱۳۷۹) در بررسی ارتباط منابع قدرت و سبک های مدیریت تعارض مدیران در مدارس متوسطه نشان داد که: (۱) بین منبع قدرت مرجعیت با سبک های مدیریت تعارض همکاری، رقابت و اجتناب و بین منبع تنبیه و سبک های همکاری و رقابت و بین منبع قدرت قانون و سبک تعارض گذشت ارتباط معنی داری وجود دارد. (۲) بین مدیران مرد و زن در منابع قدرت پاداش، مرجعیت، تنبیه و قانون و همچنین سبک های مدیریت تعارض همکاری، مصالحه و اجتناب تفاوت معنی داری وجود دارد. (۳) بین مدیران فارغ التحصیل رشته های مدیریت و غیر مدیریت در منابع قدرت، قانون و تخصص و سبک مدیریت تعارض رقابت تفاوت معنی داری وجود دارد. (۴) بین مدیران مدارس دولتی و



غیر انتفاعی در منبع قدرت تنبیه و سبک مدیریت تعارض گذشت تفاوت معنی داری وجود دارد. (۵) بین سابقه مدیریت مدیران با منابع قدرت و سبک های مدیریت تعارض ارتباط معنی داری وجود ندارد.

کلانتری (۱۳۸۶) در بررسی تعیین رابطه بین سبک های مدیریت تعارض همکاری و تشریک مساعی ، مصالحه و سازش ، توافق و نرمش ، اجبار و اعمال قدرت و اجتناب و احتراز با ویژگی های شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد و تعیین تفاوت بین ویژگی های شخصیتی و میزان استفاده از سبک های مدیریت تعارض در بین مدیران دانشگاه های شهر یزد بر اساس متغیرهای جنسیت ، سابقه مدیریت ، مدرک تحصیلی ، رشته تحصیلی و دانشگاه محل خدمت نشان داد که ، ویژگی شخصیتی برونگرایی با سبک های مدیریت تعارض به شیوه همکاری و تشریک مساعی و توافق و نرمش رابطه دارد و دو ویژگی شخصیتی برون گرایی و روان رنجوری با سبک مدیریت تعارض به شیوه اجبار و اعمال قدرت رابطه دارند و در سایر موارد ویژگی های شخصیتی با سبک های مدیریت تعارض رابطه ای ندارند .

فیاضی (۱۳۸۸) نشان داد که در بررسی تعارض ادراک شده و سبک های مدیریت آن در فضای یک سازمان آموزشی نشان داد که، کارکنان به نسبت مدیران تمایل بیشتری برای استفاده از سبک اجتناب و مصالحه دارند . از بین عوامل جمعیت شناختی نیز تأثیر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت بر ادراک تعارض به اثبات رسید .

نقی زاده باقی و همکاران (۱۳۸۹) در بررسی رابطه نوع تعارض ، سبک مدیریت تعارض و اثر بخشی تیم های والیبال باشگاه های لیگ برتر کشور نشان داد که، سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی دار بوده و این سازه بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی داری دارد . همچنین سبک رقابت بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تأثیری منفی داشت و بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی داری به لحاظ آماری نشان نداد .

بوند شون (Bondeson, 1992) در بررسی نشان داد که مدیران مدارس دو روش تشریک مساعی و سازش را بیشتر به عنوان روش اداره تعارض به کار می برند و روش های تسلط و اجتناب را کمتر بکار می برند. در ضمن این مطالعه پیشنهاد می کند که همه مدیران و معلمان ضروری است که در زمینه مدیریت آموزشی به ویژه مدیریت تعارض آموزش ببینند و از قوانین آموزشی اطلاعات کافی

۱۲۶ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

کسب کنند. با توجه به موارد مطرح شده و همچنین ضرورت تحقیق موضوع، هدف اصلی این پژوهش شناسایی رابطه بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و مدیریت تعارض معلمان مدارس ابتدایی می باشد.

ارنت گاره (Earnest Garee, 1993) در بررسی شیوه های مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران ستادی و مدیران گروه های آموزشی دانشگاه اوهایو، نشان داد که، مدیران در برخورد مستقیم با افراد از شیوه تسلط و در برخوردهای غیر مستقیم از شیوه اجتناب جهت کنترل تعارض های بین فردی استفاده می نمایند. این تحقیق پیشنهاد می کند که مدیران بایستی با توجه به موقعیت های مختلف تعارضی از هر پنج نوع شیوه مدیریت تعارض استفاده کنند.

سوسانتو (Susanto, 2006) نشان داده است وقتی آزمودنی ها نسبت به رئیس شان با تعارض مواجه می شوند به استفاده از سبک همکاری به دنبال سبک مصالحه متمایل می شوند.

پو و همکاران (Yu & et al, 2006) نشان دادند که هوش هیجانی سرپرستان بر سبک رقابتی زبردستان تأثیر مثبت دارد و مدیرانی که هوش هیجانی پایینی دارند، بیشتر به سراغ استفاده از سبک رقابتی می روند. تحلیل رگرسیون به خوبی رابطه ی هوش هیجانی با سبک همکاری و رابطه ی هوش هیجانی با سبک مصالحه را تأیید می کنند. رابطه ی سبک سازش با متغیر هوش هیجانی را، از نظر آماری معنادار ندانسته اند.

کوشال و کواشی (Kaushal & Kwantes, 2006) در بررسی نقش فرهنگ و شخصیت در انتخاب استراتژی های مدیریت تعارض، نشان دادند که، فرهنگ فردگرایی و فرهنگ جمع گرایی بر سبک افراد در حل تعارض تأثیر دارد و همچنین متغیر شخصیت که شامل خودکنترلی (خودنظارتی) و هوش هیجانی است، بر سبک افراد در حل تعارض تأثیر دارد، آن ها دانستند که افراد با خودکنترلی بالا برای حل تعارض از سبک مصالحه و تشریک مساعی استفاده می کنند و در مقابل افراد با خودکنترلی پایین استراتژی های تسلط، اجتناب و انسجام را بکار می گیرند. بر این اساس فرضیه هایی بدین شرح مطرح گردیده است:

- ۱- بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد رقابت رابطه وجود دارد.
- ۲- بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد همکاری رابطه وجود دارد.

- ۳- بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد گذشت رابطه وجود دارد.
- ۴- بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد اجتناب رابطه وجود دارد.
- ۵- بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد مصالحه رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش باهدف ، بررسی نقش سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش معلمان مدارس ابتدایی ، به روش توصیفی از نوع همبستگی اجرا شد. جامعه آماری ، شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رباط کریم، به تعداد ۵۷۶ نفر بود که به کمک فرمول کوکران و به روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گرد آوری اطلاعات دوتیپ پرسشنامه استاندارد شده به شرح ذیل است :

۱) پرسشنامه سازمان یادگیرنده : تألیف مایکل مارکوارت (۱۳۸۵) ترجمه شده محمد رضا زالی که شامل ۲۸ گویه ( سؤال ) در طیف پنج درجه ای لیکرت (بسته پاسخ) است که به صورت (خیلی زیاد ، زیاد ، نظری ندارم ، کم و خیلی کم) بیان می شود. برای نمره گذاری این پنج مورد به ترتیب از نمرات (۵ ، ۴ ، ۳ ، ۲ ، ۱) استفاده شده است. برای بدست آوردن نمره هر معلم، باید نمرات تک تک سؤالات را با یکدیگر جمع کرد. کمترین امتیاز ۲۸ و بیشترین امتیاز ۱۴۰ برای آن در نظر گرفته شده است. این پرسشنامه شامل مؤلفه های ذیل می باشد :

- ۱) قابلیت شخصی : به وسیله سؤال های ۱ تا ۸ پرسشنامه سازمان یادگیرنده سنجیده می شود .
- ۲) مدل های ذهنی : به وسیله سؤال های ۹ تا ۱۴ پرسشنامه سازمان یادگیرنده سنجیده می شود
- ۳) آرمان مشترک : به وسیله سؤال های ۱۵ تا ۱۹ پرسشنامه سازمان یادگیرنده سنجیده می شود
- ۴) یادگیری تیمی : به وسیله سؤال های ۲۰ تا ۲۴ پرسشنامه سازمان یادگیرنده سنجیده می شود
- ۵) تفکر سیستمی : به وسیله سؤال های ۲۵ تا ۲۸ پرسشنامه سازمان یادگیرنده سنجیده می شود

امتیاز گذاری پرسشنامه سازمان یادگیرنده به قرار زیر می باشد :

۱) امتیاز بین ۲۸ الی ۵۰ سازمان یادگیرنده در حد خیلی پایین

۱۲۸ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

- ۲) امتیاز بین ۵۱ الی ۷۳ سازمان یادگیرنده در حد پایین
- ۳) امتیاز بین ۷۴ الی ۹۶ سازمان یادگیرنده در حد متوسط
- ۴) امتیاز بین ۹۷ الی ۱۱۹ سازمان یادگیرنده در حد بالا
- ۵) امتیاز بین ۱۲۰ الی ۱۴۰ سازمان یادگیرنده در حد بسیار بالا، می‌باشد.

از این پرسشنامه مجتهدی (۱۳۸۷) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با پایایی ۰/۹۰ استفاده کرده است. در این پژوهش ضریب آلفای محاسبه شده برای سازمان یادگیرنده ۰/۷۹ بدست آمد.

۲) پرسشنامه مدیریت تعارض: تألیف لایل سوسمن و سام دیپ بر اساس نظریه توماس کیث دلبلیو (۱۹۸۹) است که شامل ۳۰ گویه، در مقیاس فاصله ای به صورت طیف لیکرت است که پاسخ دهنده پس از مطالعه هر گویه، باید نظر خود را در قالب یک طیف سه درجه ای (به ندرت، برخی اوقات، بیشتر اوقات) بیان نماید. که برای هر گزینه انتخابی به ترتیب امتیاز (۱، ۲، ۳) در نظر گرفته شده است که به هنگام استخراج داده‌ها با توجه به کلید مربوط، سوالات نمره گذاری می‌شوند. امتیاز هر فرد در هر یک از سبک‌ها از ۱ تا ۱۸ متغیر است. این پرسشنامه شامل مؤلفه های ذیل است:

- ۱) سبک رقابت: به وسیله سؤال های ۵، ۱۰، ۱۴، ۱۸، ۲۱، ۲۹ پرسشنامه مدیریت تعارض اندازه گیری می‌شود.
- ۲) سبک همکاری: به وسیله سؤال های ۴، ۸، ۱۵، ۱۷، ۲۲، ۲۷ پرسشنامه مدیریت تعارض اندازه گیری می‌شود.
- ۳) سبک گذشت (ایثار): به وسیله سؤال های ۲، ۶، ۱۱، ۱۹، ۲۴، ۲۸ پرسشنامه مدیریت تعارض اندازه گیری می‌شود.
- ۴) سبک اجتناب: به وسیله سؤال های ۱، ۹، ۱۲، ۲۰، ۲۵، ۳۰ پرسشنامه مدیریت تعارض اندازه گیری می‌شود.
- ۵) سبک مصالحه (سازش): به وسیله سؤال های ۳، ۷، ۱۳، ۱۶، ۲۳، ۲۶ پرسشنامه مدیریت تعارض اندازه گیری می‌شود.

از این پرسشنامه حسن زاده (۱۳۹۰) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با پایایی ۰/۷ استفاده کرده است. در این پژوهش ضریب آلفای محاسبه شده برای مدیریت تعارض ۰/۸۲ بدست آمد.

فصلنامه علوم رفتاری / ۱۲۹

دربخش تحلیل داده ها، به منظور بررسی نقش ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از رگرسیون و آزمون F برای معناداری رگرسیون استفاده گردید.

### یافته های تحقیق

فرضیه ۱: بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد رقابت رابطه وجود دارد.

جدول (۱): خلاصه مدل رگرسیون بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک رقابت

همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب اصلاح شده	خطای برآورد
۰/۳۱۷	۰/۱۰۱	۰/۰۷۸	۰/۳۶۶۸۱

همان طور که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است، ضریب تعیین اصلاح شده برابر با ۰/۰۷۸ می باشد. این مقدار نشان می دهد که ۷/۸ درصد تغییرات سبک رقابت را مؤلفه های سازمان یادگیرنده تبیین می کنند.

جدول (۲): آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک رقابت

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۲/۹۶۷	۵	۰/۵۹۳	۴/۴۱۰	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲۶/۵۰۶	۱۹۷	۰/۱۳۵		
کل	۲۹/۴۷۳	۲۰۲			

همان طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می شود F محاسبه شده ۴/۴۱۰ با درجه آزادی ۲۰۲ بزرگ تر از مقدار بحرانی F می باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک رقابت معلمان مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

۱۳۰ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

جدول (۳): نتایج رگرسیون چند متغیره

مؤلفه	ضریب بتای استاندارد شده	t	سطح معناداری
ثابت		۲۰	۰/۰۰۰
قابلیت شخصی	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۰۳
مدل های ذهنی	-۰/۰۶۸	-۰/۹۳۰	۰/۳۵۴
آرمان مشترک	۰/۱۵۱	۲	۰/۰۴۷
یادگیری تیمی	۰/۰۰۲	۰/۰۳۲	۰/۹۷۴
تفکر سیستمی	-۰/۰۴۴	-۰/۶۳۴	۰/۵۲۷

همان طور که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است، با توجه به مقدار ضریب بتا مشخص می‌شود که سهم قابلیت شخصی در پیش‌بینی سبک رقابت برابر با ۰/۲۲۲ و سهم آرمان مشترک برابر با ۰/۱۵۱ می‌باشد.

فرضیه ۲: بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد همکاری رابطه وجود دارد.

جدول (۴): خلاصه مدل رگرسیون بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک همکاری

همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب اصلاح شده	خطای برآورد
۰/۲۴۶	۰/۰۶۱	۰/۰۳۷	۰/۳۳۲۶۸

همان طور که در جدول شماره (۴) نشان داده شده است، ضریب تعیین اصلاح شده برابر با ۰/۰۳۷ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که ۳/۷ درصد تغییرات سبک همکاری را مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تبیین می‌کنند.

فصلنامه علوم رفتاری / ۱۳۱

جدول (۵): آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک همکاری

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱/۴۰۹	۵	۰/۲۸۲	۲/۵۴۶	۰/۰۲۹
باقیمانده	۲۱/۸۰۴	۱۹۷	۰/۱۱۱		
کل	۲۳/۲۱۲	۲۰۲			

همان طور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود F محاسبه شده ۲/۵۴۶ با درجه آزادی ۲۰۲ بزرگ تر از مقدار بحرانی F می‌باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک همکاری معلمان مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۶): نتایج رگرسیون چند متغیره

مؤلفه	ضریب بتای استاندارد شده	t	سطح معناداری
ثابت		۲۱/۷۸۹	۰/۰۰۰
قابلیت شخصی	۰/۱۸۴	۲/۴۴۷	۰/۰۱۵
مدل های ذهنی	۰/۰۶۶	۰/۸۷۵	۰/۳۸۳
آرمان مشترک	-۰/۱۰۶	-۱/۳۷۵	۰/۱۷۱
یادگیری تیمی	-۰/۰۳۱	-۰/۳۹۹	۰/۶۹۱
تفکر سیستمی	-۰/۰۸۲	-۱/۱۵۰	۰/۲۵۲

همان طور که در جدول شماره (۶) نشان داده شده است، با توجه به مقدار ضریب بتا مشخص می‌شود که سهم قابلیت شخصی در پیش‌بینی سبک همکاری برابر با ۰/۱۸۴ می‌باشد.

فرضیه ۳: بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد گذشت رابطه وجود دارد.

۱۳۲ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

جدول (۷): خلاصه مدل رگرسیون بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک گذشت

همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب اصلاح شده	خطای برآورد
۰/۲۶۲	۰/۰۶۹	۰/۰۴۵	۰/۳۰۰۱

همان طور که در جدول شماره (۷) نشان داده شده است، ضریب تعیین اصلاح شده برابر با ۰/۰۴۵ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که ۴/۵ درصد تغییرات سبک گذشت را مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تبیین می‌کنند.

جدول (۸): آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک گذشت

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱/۳۱۰	۵	۰/۲۶۲	۲/۹۱۲	۰/۰۱۵
باقیمانده	۱۷/۷۳۲	۱۹۷	۰/۰۹۰		
کل	۱۹/۰۴۲	۲۰۲			

همان طور که در جدول شماره (۸) مشاهده می‌شود F محاسبه شده ۲/۹۱۲ با درجه آزادی ۲۰۲ بزرگ تر از مقدار بحرانی F می‌باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک گذشت معلمان مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۹): نتایج رگرسیون چند متغیره

مؤلفه	ضریب بتای استاندارد شده	t	سطح معناداری
ثابت		۲۲/۴۰۷	۰/۰۰۰
قابلیت شخصی	۰/۱۴۶	۱/۹۴۷	۰/۰۵۳
مدل های ذهنی	۰/۱۴۳	۱/۹۸۴	۰/۰۵۷
آرمان مشترک	۰/۰۵۱	۰/۶۶۸	۰/۵۰۵
یادگیری تیمی	-۰/۰۲۲	-۰/۲۸۷	۰/۷۷۵
تفکر سیستمی	۰/۱۷۰	۲/۳۸۵	۰/۰۱۸



فصلنامه علوم رفتاری / ۱۳۳

همان طور که در جدول شماره (۹) نشان داده شده است، با توجه به مقدار ضریب بتا مشخص می‌شود که سهم تفکر سیستمی در پیش‌بینی سبک گذشت برابر با ۰/۱۷۰، سهم قابلیت شخصی برابر با ۰/۱۴۶ و سهم مدل های ذهنی برابر با ۰/۱۴۳ می‌باشد.

فرضیه ۴: بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد اجتناب رابطه وجود دارد.

جدول (۱۰): خلاصه مدل رگرسیون بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک اجتناب

همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب اصلاح شده	خطای برآورد
۰/۲۱۶	۰/۰۴۷	۰/۰۲۳	۰/۳۰۹۸۵

همان طور که در جدول شماره (۱۰) نشان داده شده است، ضریب تعیین اصلاح شده برابر با ۰/۰۲۳ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که ۲/۳ درصد تغییرات سبک اجتناب را مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تبیین می‌کنند.

جدول (۱۱): آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک اجتناب

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	سطح معناداری
رگرسیون	۰/۹۲۸	۵	۰/۱۸۶	۱/۹۹۳	۰/۰۵۱
باقیمانده	۱۸/۹۱۳	۱۹۷	۰/۰۹۶		
کل	۱۹/۸۴۱	۲۰۲			

همان طور که در جدول شماره (۱۱) مشاهده می‌شود F محاسبه شده ۱/۹۹۳ با درجه آزادی ۲۰۲ بزرگ تر از مقدار بحرانی F می‌باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک اجتناب معلمان مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

۱۳۴ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

جدول (۱۲): نتایج رگرسیون چند متغیره

مؤلفه	ضریب بتای استاندارد شده	t	سطح معناداری
ثابت		۲۲/۶۸۵	۰/۰۰۰
قابلیت شخصی	۰/۰۲۲	۰/۲۹۱	۰/۷۷۲
مدل های ذهنی	-۰/۰۰۷	-۰/۰۹۶	۰/۹۲۴
آرمان مشترک	-۰/۰۳۲	-۰/۴۰۹	۰/۶۸۳
یادگیری تیمی	۰/۰۱۹	۰/۲۴۱	۰/۸۱۰
تفکر سیستمی	۰/۲۰۷	۲/۸۷۴	۰/۰۰۵

همان طور که در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است، با توجه به مقدار ضریب بتا مشخص می‌شود که سهم تفکر سیستمی در پیش‌بینی سبک اجتناب برابر با ۰/۲۰۷ می‌باشد.

فرضیه ۵: بین سازمان یادگیرنده و سبک مدیریت تعارض معلمان در بعد مصالحه رابطه وجود دارد.

جدول (۱۳): خلاصه مدل رگرسیون بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با سبک مصالحه

همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	ضریب اصلاح شده	خطای برآورد
۰/۲۶۱	۰/۰۶۸	۰/۰۴۴	۰/۳۷۶۲۳

همان طور که در جدول شماره (۱۳) نشان داده شده است، ضریب تعیین اصلاح شده برابر با ۰/۰۴۴ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که ۴/۴ درصد تغییرات سبک مصالحه را مولفه‌های سازمان یادگیرنده تبیین می‌کنند.

جدول (۱۴): آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک مصالحه

سطح معناداری	F	مجدور میانگین	درجه آزادی	مجموع مجزورات	مدل
۰/۰۱۶	۲/۸۷۰	۰/۴۰۶	۵	۲	رگرسیون
		۰/۱۴۲	۱۹۷	۲۷/۸۸۴	باقیمانده
			۲۰۲	۲۹/۹۱۶	کل

همان طور که در جدول شماره (۱۴) مشاهده می‌شود F محاسبه شده ۲/۸۷۰ با درجه آزادی ۲۰۲ بزرگ تر از مقدار بحرانی F می‌باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با سبک مصالحه معلمان مدارس ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱۵): نتایج رگرسیون چند متغیره

سطح معناداری	t	ضریب بتای استاندارد شده	مؤلفه
۰/۰۰۰	۱۶/۷۴۶		ثابت
۰/۰۸۶	-۱/۷۲۳	-۰/۱۲۹	قابلیت شخصی
۰/۰۰۳	۲/۹۷۲	۰/۲۲۲	مدل های ذهنی
۰/۸۰۳	-۰/۲۵۰	-۰/۰۱۹	آرمان مشترک
۰/۷۵۹	۰/۳۰۷	۰/۰۲۴	یادگیری تیمی
۰/۱۰۱	-۱/۶۴۷	-۰/۱۱۷	تفکر سیستمی

همان طور که در جدول شماره (۱۵) نشان داده شده است، با توجه به مقدار ضریب بتا مشخص می‌شود که سهم مدل های ذهنی در پیش‌بینی سبک مصالحه برابر با ۰/۲۲۲ می‌باشد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که، بین ویژگی های سازمان یادگیرنده در ابعاد، قابلیت فردی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، یادگیری تیمی و مدیریت تعارض در آموزش و پرورش با اطمینان ۰/۹۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقایسه این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قبلی به شرح زیر نسبتاً همخوانی دارد: فیاضی (۱۳۸۸) نشان داد که، کارکنان به نسبت مدیران تمایل بیشتری برای استفاده از سبک اجتناب و مصالحه دارند. نقی زاده باقی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که، سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی دار بوده و این سازه بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی داری دارد، همچنین سبک رقابت بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تأثیری منفی داشت و بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی داری به لحاظ آماری نشان نداد. غفارزاده (۱۳۷۵) نشان داد که، مدیران از نظر اولویت قائل شدن به سبک‌های مدیریت تعارض، سبک همکاری در اولویت اول و به ترتیب سبک‌های مصالحه، مدارا و اجتناب و تسلط در اولویت‌های بعدی قرار دارند و این که مدیرانی که نگرش منفی به تعارض دارند بیشتر از مدیران دارای نگرش مثبت به تعارض از روش‌های رقابتی و اجتناب جهت کنترل تعارض بهره می‌جویند. کلانتری (۱۳۸۶) نشان داد که، ویژگی شخصیتی برون‌گرایی با سبک‌های مدیریت تعارض به شیوه همکاری و تشریک مساعی و توافق و نرمش رابطه دارد و دو ویژگی شخصیتی برون‌گرایی و روان رنجوری با سبک مدیریت تعارض به شیوه اجبار و اعمال قدرت رابطه دارند و در سایر موارد ویژگی‌های شخصیتی با سبک‌های مدیریت تعارض رابطه ای ندارند. یو و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که، هوش هیجانی سرپرستان بر سبک رقابتی زیردستان تأثیر مثبت دارد و مدیرانی که هوش هیجانی پایینی دارند، بیشتر به سراغ استفاده از سبک رقابتی می‌روند. کاشال و کوانتس (۲۰۰۶) نشان دادند که، فرهنگ فردگرایی و فرهنگ جمع‌گرایی بر سبک افراد در حل تعارض تأثیر دارد و همچنین متغیر شخصیت که شامل خودکنترلی (خودنظارتی) و هوش هیجانی است، بر سبک افراد در حل تعارض تأثیر دارد، آن‌ها دانستند که افراد با خودکنترلی بالا برای حل تعارض از سبک مصالحه و تشریک مساعی استفاده می‌کنند و در مقابل افراد با خودکنترلی پایین استراتژی‌های تسلط، اجتناب و انسجام را بکار می‌گیرند. باندیسو (۱۹۹۲) نشان داد که، مدیران مدارس دو روش تشریک مساعی و سازش را بیشتر به عنوان روش اداره تعارض به کار می‌برند و روش‌های تسلط و اجتناب را کمتر بکار می‌برند. ارنست‌گری (۱۹۹۳) نشان داد که، مدیران در برخورد مستقیم با افراد از شیوه تسلط و در برخوردهای غیر مستقیم از شیوه اجتناب جهت کنترل تعارض‌های بین فردی

استفاده می‌نمایند. سوزانتو (۲۰۰۶) نشان داد که، وقتی آزمودنی‌ها نسبت به رئیس‌شان با تعارض مواجه می‌شوند به استفاده از سبک همکاری به دنبال سبک مصالحه متمایل می‌شوند.

## منابع

### الف - فارسی

۱. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۳). سازمان‌های کمیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین. فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۶-۲۷، پاییز و زمستان. صفحه ۱۲-۱.
۲. امیر کبیری، علی‌رضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتارهای سازمانی. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۳. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۷). مهارت‌های مدیریت تعارض. ماهنامه تدبیر، شماره ۸۶، صفحه ۲۶-۲۲.
۴. حسن زاده، حوریه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین منابع قدرت با سبک مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های شهر پارس آباد مغان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی.
۵. حیدری تفرشی، غلام حسین، خدیوی، اسداله، یوسفی سعید آبادی، رضا. (۱۳۸۱). نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. تهران: انتشارات نشر فراشناختی اندیشه، چاپ سوم.
۶. رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: انتشارات سمت.
۷. سبحانی نژاد، مهدی، شهابی، بهنام، یوزباشی، علی‌رضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. تهران: انتشارات نشر یسپرون.
۸. سلطانی، ایرج. (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. نشریه تدبیر، شماره ۸۳، تیرماه. صفحه ۵۶-۳۴.
۹. شایانفر، ابوالقاسم. (۱۳۷۹). رابطه منابع قدرت و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران در مدارس متوسطه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی.
۱۰. غفارزاده، مالک. (۱۳۷۵). بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آن‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۳۸ / نقش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیریت تعارض در آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی

۱۱. فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک های مدیریت آن. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال اول نیمه دوم، شماره ۲. صفحه ۵۰-۳۰.
۱۲. قهرمانی، محمد. (۱۳۸۰). برآیند نیم قرن تحولات سازمانی. تهران، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۰، صفحه ۸۶-۷۵.
۱۳. کلانتری، محمد علی. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با ویژگی های شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۱۴. مارکوارت، مایکل. جی. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه‌ی عناصر پنجگانه برای یادگیری سازمانی. ترجمه: محمد رضا زالی. مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول.
۱۵. مجتهدی، مهین. (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده با میزان کارآفرینی اعضا هیئت علمی دانشگاه ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه دانشکده ادبیات و علوم انسانی، گروه علوم تربیتی.
۱۶. مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
۱۷. میر کمالی، محمد. (۱۳۷۵). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات رامین.
۱۸. مؤیدنیا، فریبا. (۱۳۹۲). مدیریت تعارض در سازمان ها. ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵، صفحه ۴-۲۰.
۱۹. نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۳۸۱). مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان ها. چاپ اول، انتشارات پیک سبحان، ارومیه.
۲۰. نقی زاده باقی، عباس، اسدی، حسن، گودرزی، محمود، سجادی، نصراله. (۱۳۸۹). رابطه نوع تعارض و اثر بخشی تیم های والیبال باشگاه های لیگ برتر کشور. فصلنامه مدیریت ورزشی، تابستان ۸۹، شماره ۵، صفحه ۷۵-۵۱.
۲۱. یعقوبی، مریم. (۱۳۸۶). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. اصفهان: انتشارات نشر هنرهای زیبا.

ب- انگلیسی

1. Alagheband, A. (2007). Theoretical essentials and principles of educational administration. Tehran: Ravan publishing. (In Persian).pp:7-20.
2. Bartell, sh.M. (2001). Trainings new role in learning organizations. Innovations in Education and Teaching International, 4, pp:354-363.
3. Bondesion, Mike.j. (1992). Conflict Management At school: An unavoidable task, paper presented at the regional of the commonwealth council for educational administration (7<sup>th</sup>, Hong Kong. August). ERIC. pp:27-69.
4. Bowen, G.L., Rose, R.A. & Ware, W.B. (2006). The reliability and Validity of the school Success profile learning organization measure. Evaluation and program planning, 29, pp: 97-104.
5. Earnest, Garee.w. and others. (1993). Conflict Management styles Reflections of Jungian personality type preferences of the cooperative Extetnsions North central Region Directors and District Directors, columbuus: Ohio University Dept. of Agricultural Education. pp:101-142.
6. Giesecke, j., & Mcneil, B. (2004). Transitioning to the learning organization. Library Trends, 1, pp:54-67.
7. Hanson, E.M. (2003). Educational administration and organizational behavior. California: Allyn&Bacon. pp:264-265.
8. Kaushal, Ritu&T.Kwantes, Catherine. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy, International journal Relations, 30, pp:579-603.
9. Mets, T., & Torokoff, M. (2007). Patterns of learning organization in Estonian ompanies. Trames, 2, pp:139-154.
10. O'Connor, N., & Kotze, B. (2008). Learning Organizations' a clinician' s primer. Australasian Psychiatry, 3, pp: 178.
11. Reece, B.L. (1996). Effective human relations in organization. (6<sup>th</sup>.ed). Boston: Houghton Mifflin. pp:321-353.

12. Robbins, S.P., & De cenzo, D.A. (1998). Essential concept and applications fundamentals of management .New jersey: prentice Hall.pp:421-446.
13. Rosenfeld R, Servo j. (1998). Facilitating innovation in large organizations. Managing innovation.pp: 28-39.
14. Senge, P. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization .New York: Random House.pp:114.
15. Slocum, j.w., & Hellriegel, jr. (2007). Fundamentals of organizational behavior. south –western: Thomson.pp:255-257.
16. Stroh, L.K., North croft, G. & Neale, M.A. (2002). Organizational Behavior: a Management challenge. New jersey: Lawrence Erlbaum Associates.pp:120-150.
17. Susanto, Ely. (2006). Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and job performance: A case of public organization in Indonesia. National Cheng Kung University Library, Taiwan.pp:127-163.
18. Yu, C.S., Sardesai, R.M., Lu, j.& H.(2006). Relationship of emotional intelligence with conflict Management styles an empirical study in china. International journal of Management and Enterprise Development .Vol.3.No.1/2.pp:19-29.