

بررسی رابطه رضایت شغلی و روحیه کارکنان مدارس با کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض^۱

دکتر نادر سلیمانی^۲

مکیده

این تحقیق به بررسی متغیرهای رضایت شغلی و روحیه کارکنان و رابطه آنها با سبک‌های اداره تعارض های بین فردی پرداخته است.

جامعه آماری تحقیق مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدائی و متوسطه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۷۹-۱۳۷۸ مشتمل بر ۱۳۰۵۸ نفر بوده که از بین آنان یک نمونه ۵۲۴ نفری به روش نمونه گیری خوشه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شده است. روش تحقیق از نوع زمینه یابی و همبستگی است. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از چهار پرسشنامه جداگانه بسته - پاسخ جمع‌آوری شده است و با بکارگیری برنامه نرم افزاری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سطح رضایت شغلی و روحیه کارکنان در گرایش آنان به کاربرد شیوه‌های برخورد با تعارض تاثیر دارد. افرادی که رضایت شغلی و روحیه بالا دارند؛ در مقایسه با کسانی که از رضایت شغلی و روحیه پایین برخوردار هستند، بیشتر به کاربرد شیوه‌های اثر بخش (همکاری، تشریک مساعی و راه حل گرایی) در برخورد با تعارضهای بین فردی گرایش نشان می‌دهند. و بر عکس افرادی که رضایت شغلی و روحیه پایین دارند، در برخورد با تعارضهای بین فردی بیشتر به کاربرد شیوه‌های غیر اثر بخش (رقابتی، تسلط و عدم مقابله) تمایل نشان می‌دهند.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی می‌باشد

۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

مقدمه

از آنجا که مدارس از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که در کلیه فرآیندهای آن انسانها و فعالیت های گروهی آنان نقش اساسی ایفا می‌کنند، به نظر می‌رسد که: بیش از هر سیستم اجتماعی دیگر تنش و تعارض را تجربه کنند. زیرا در مؤسسه پیچیده‌ای چون مدرسه که تضاد علایق و منافع زیادی در آن به چشم می‌خورد، طبیعی می‌نماید که بین افراد برخورد و ستیز رخ دهد. پیران در مقابل جوانان، شاگرد مدارها در مقابل درس مدارها، وظیفه مدارها در مقابل بی‌تفاوتها، رابطه مدارها در مقابل ضابطه مدارها، کلاس بالائی‌ها در مقابل کلاس پائینی‌ها، اولیاء در مقابل معلمان و خلاصه همه اینها در مقابل مدیران نمونه‌هایی از این جبهه بندیها و درگیریهایی است که به طور دائم مدیران مدارس با آن سرو کار دارند. (هال^۱، ۱۹۹۸).

بنابراین اختلاف و تعارض به طور دائم و به شکل غیر قابل اجتنابی در هر مدرسه‌ای روی می‌دهد. اینکه این تعارضها چگونه اداره یا حل شوند برای اثر بخشی و کار آمد بودن مدرسه به عنوان یک سازمان دارای اهمیت است. (کریمی، مترجم، ۱۳۷۸).

توماس (۱۹۷۶) پنج شیوه اداره تعارض های بین فردی را مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از: رقابتی^۱، همکاری^۲، اجتناب^۳، انطباق^۴ و مصالحه^۵. بعدها پوتنام^۶ و ویلسون^۷ پنج شیوه مذکور را تحت عنوان سه استراتژی دسته بندی کرده‌اند که عبارتند از: استراتژی راه حل گرای (شامل شیوه های همکاری و مصالحه) ۲- استراتژی عدم مقابله (شامل شیوه های اجتناب و انطباق) ۳- استراتژی کنترل که با شیوه رقابتی یکسان است.

1. Hall
3. Collaborating
5. Accommodating
7. Put ham

2. Competing
4. Avoiding
6. Compromises
8. Wilson

در این تحقیق رابطه رضایت شغلی و روحیه با کاربرد شیوه‌ها و استراتژی‌های مذکور در بین کارکنان مدارس ابتدائی و متوسطه مورد مطالعه قرار گرفته است. در سالهای اخیر پژوهش‌های زیادی درباره چگونگی کاربرد شیوه‌های پنج‌گانه حل مساله تعارض در سازمان‌ها از جمله مدارس انجام شده است. رحیم و همکارانش (۱۹۹۹) تحقیقی تحت عنوان «یک بررسی تجربی از مراحل رشد اخلاقی و سبک‌های مدیریت تعارض» انجام داده‌اند و چنین گزارش کرده‌اند، دانشجویانی که در مراحل بالای رشد اخلاقی (مافوق متعارف) در مقایسه با دانشجویانی که در مرحله متعارف رشد اخلاقی قرار دارند، بیشتر از سبک همکاری و کمتر از سبک اجتناب و رقابتی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند. تحقیق ارنست گری (۱۹۹۳) تحت عنوان «شیوه‌های مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران ستادی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اوهایو» نشان داده است 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. این تحقیق پیشنهاد میکند که مدیران بایستی با توجه به موقعیت‌های مختلف تعارضی از هر پنج نوع شیوه مدیریت تعارض استفاده کنند. پوتنام (۱۹۸۷) طی تحقیق در خصوص رابطه سطح سلسله مراتب و سبک‌های مدیریت تعارض به این نتایج رسیدند که اعضای سازمان‌ها در برخورد با زیردستان عموماً سبک‌های رقابتی، در برخورد با سرپرستان از سازش یا همکاری و در برخورد با هم‌تایان خود از سبک‌های سازشی یا اجتنابی استفاده می‌کنند. بنابراین سبک مدیریت تعارض با سطح سلسله مراتبی رابطه دارد.

کاناری و اسپتیزبرگ (۱۹۸۹) تحقیقی به منظور بررسی رابطه شایستگی فردی و مدیریت تعارض انجام دادند، نتایج حاصله نشان داده است که کاربرد شیوه‌های مثبتی برای ایجاد وحدت (همکاری و تشریک مساعی) رابطه مثبت و

کاربرد شیوه‌های مبتنی بر احترام و جدایی انداختن، رابطه منفی با شایستگی فردی افراد دارد.

فریس جوی^۱ (۱۹۹۲) در تحقیقی انواع استراتژیهای بکار گرفته شده جهت اداره تعارض را در سه نوع سازمان (مدارس، مراکز عالی بهداشت و مراکز آموزش پرستاری) بررسی کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دو گروه مدیران مدارس و سرپرستان مراکز عالی بهداشت معتقدند که تعارض را می‌توان با برقراری ارتباطات صحیح و اطلاعات صریح اداره کرد و مدیران مراکز آموزش پرستاری با ایجاد جو سالم سازمانی سعی در اداره تعارض داشتند.

باوندیسو^۲ (۱۹۹۲) در تحقیقی نشان داد که مدیران مدارس دو روش تشریک مساعی و سازش را بیشتر بعنوان روش اداره تعارض بکار می‌برند و روش‌های تسلط و اجتناب را کمتر بکار می‌برند. این مطالعه ضمناً پیشنهاد می‌کند که همه مدیران و معلمان ضروری است که در زمینه مدیریت آموزشی بویژه مدیریت تعارض آموزش ببینند و از قوانین آموزشی اطلاعات کافی کسب کنند. (باوندیسو، ۱۹۹۲)

تحقیق دیگری به منظور بررسی شیوه‌های مؤثر و غیر مؤثر مدیریت تعارض توسط سیمونتتی و نیکودیم^۳ (۱۹۸۹) انجام گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داده است که اکثر پاسخگویان از شیوه تشریک مساعی بعنوان یک شیوه مؤثر مدیریت تعارض نام برده‌اند. مدیران رده بالای سازمانی، چون با اعمال قدرت می‌توانستند نظرات خود را به طرف‌های مقابل تحمیل نمایند از شیوه تسلط نیز به عنوان یک شیوه مؤثر یاد کرده بودند (سیمونتتی و نیکودیم، ۱۹۸۹).

1- Fris joy

2- Bonesio

3-Simonetti and Nykodym

در تحقیقی دیگر پندآرکار^۱ (۱۹۹۵) نشان داده است که آموزش حل تعارض به دانش آموزان موجب می شود که نگرش آنان نسبت به تعارض مثبت گردد. در این میان تاثیر جنسیت قابل ملاحظه است. دانش آموزان دختر نسبت به گروه پسران در اثر آموزش نگرش مثبت تری راجع به تعارض از خود نشان داده‌اند. (پندآرکار، ۱۹۹۵).

غفارزاده (۱۳۷۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک های مدیریت تعارض» به این نتیجه رسیده است 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 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.

کاظمی (۱۳۷۸) در تحقیق خود به وجود ارتباط جو سازمانی با کاربرد سبکهای مدیریت تعارض دست یافت. نتایج نشان داده است که در جو سازمانی بسته کاربرد سبک تسلط و در جو سازمانی باز کاربرد سبک مدارا و سازش در اولویت اول قرار می‌گیرد.

ایزدی یزدان آبادی (۱۳۷۲) در تحقیقی پیرامون بررسی کاربرد سبکهای مدیریت تعارض نزد مدیران مدارس راهنمایی به این نتیجه رسیده است که مدیران در شرایط و موقعیتهای مختلف از سبکهای متفاوت استفاده می‌کنند. سبک تسلط و تشریک مساعی بیشترین کاربرد و سبکهای مدارا و اجتراز دارای کاربرد نسبتاً کمتری بوده‌اند.

قربانی (۱۳۷۸) در تحقیق خود به وجود ارتباط بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس دست یافت. در این تحقیق مشخص شده است که از

بررسی رابطه رضایت شغلی و رومیه کارکنان مدارس با کاربرد ...

بین سه استراتژی راه حل گرایی، عدم مقابله و استراتژی کنترل، استراتژی راه حل گرایی بیشترین همبستگی را با اثر بخشی آموزشگاهها نشان داده است. (قربانی، ۱۳۷۸)

یکی از معیارهای اساسی اثر بخشی مدرسه سطح و چگونگی انسجام بین کارکنان است. انسجام یعنی میزانی که دانش آموزان، معلمان و سایر کارکنان یکدیگر را دوست دارند، با یکدیگر بخوبی کار می‌کنند، ارتباط کامل و باز برقرار می‌نمایند و کوشش‌هایشان را هماهنگ می‌سازند (سرجیوانی^۱، ۱۹۹۲) از میان عوامل اجتماعی مهم در مدرسه که مرتبط با بعد انسجام است، می‌توان از سه عامل رضایت شغلی، روحیه و جریان‌ات تعارض (پیدایش تعارض و مدیریت آن) نام برد. (اسکات^۲، ۱۹۹۲).

با توجه به اهمیت و نقش تعیین کننده رضایت شغلی و روحیه در رفتارهای فردی و گروهی و با توجه به این نکته که تاکنون تحقیقی پیرامون رابطه این عوامل با سبکهای مدیریت تعارض یافت نشده است. انجام مطالعه‌ای در این باره می‌تواند نتایج مثبتی برای پیش بینی و بکارگیری شیوه‌های صحیح اداره تعارض‌های بین فردی توسط کارکنان مدارس داشته باشد. بنابراین این تحقیق برای پاسخگویی به این سؤال که «آیا بین رضایت شغلی و رومیه کارکنان با کاربرد سبکهای مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد؟» انجام شده است.

جهت یافتن پاسخ سؤال فوق فرصیه‌های زیر مطرح گردیده‌اند:

فرضیه اول: کارکنانی که رضایت شغلی و روحیه بالا دارند، بیشتر از کارکنان دارای رضایت شغلی و روحیه پائین از شیوه همکاری و استراتژی راه حل گرایی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند.

1.Sergivanni

2.Sergivanni

فرضیه ۵۵: کارکنانی که رضایت شغلی و روحیه پائین دارند، بیشتر از کارکنان دارای رضایت شغلی و روحیه بالا از شیوه رقابتی و استراتژی عدم مقابله در برخورد با تعارض های بین فردی استفاده می‌کنند.

روش

آزمودنی‌ها: آزمودنی‌های تحقیق را کلیه مدیران، معاونان و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه نواحی ششگانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۷۹-۱۳۷۸ مشتمل بر ۱۳۰۵۸ نفر تشکیل داده‌اند. حجم نمونه به میزان ۴ درصد جامعه آماری ($n=524$) در نظر گرفته شده است. برای انتخاب نمونه تحقیق از روشهای نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شده است. بدین منظور از بین مدارس ابتدایی و متوسطه نواحی شش گانه شهر اصفهان، ۵۷ مدرسه ابتدایی و ۴۷ مدرسه متوسطه متناسب با تراکم مدرسه در هر ناحیه و متناسب با حجم مدارس هر مقطع و بر حسب جنسیت انتخاب و سپس در هر مدرسه یک نفر مدیر مدرسه، به طور متوسط ۲ نفر معاون و ۳ نفر معلم به شیوه تصادفی ساده انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

ابزارها

در این پژوهش برای گرد آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شده است: ۱- پرسشنامه سنجش رضایت شغلی ۲- پرسشنامه سنجش روحیه ۳- پرسشنامه سنجش شیوه‌های اداره تعارض‌های بین فردی.

۱- پرسشنامه سنجش رضایت شغلی: این پرسشنامه تالیف استیفن رابینز در سال ۱۹۹۱ است. تعداد سؤالات پرسشنامه اصلی ۴۰ عدد است که از پنج عامل کار، سرپرست، همکاران، ترفیع و حقوق تشکیل شده است. پرسشنامه مذکور در تحقیقات داخلی کشور چندین بار مورد استفاده قرار گرفته است. (قلی زاده،

۱۳۷۲، ترانه خوش خیر، ۱۳۷۳ و عباس خوش خیر، ۱۳۷۳). در هنگام استفاده از پرسشنامه در تحقیقات مذکور تعداد سؤالات از ۴۰ به ۶۰ افزایش و یک عامل سازمان به عوامل پنج گانه پرسشنامه اصلی افزوده شده است. بنابراین پرسشنامه فعلی دارای ۶۰ سؤال است که از شش عامل کار (۱۲ سؤال)، حقوق (۹ سؤال)، سازمان (۸ سؤال)، همکاران (۱۲ سؤال)، ترفیع (۶ سؤال) و سرپرست (۱۳ سؤال) تشکیل شده است. طیف پرسشنامه مطابق با روش ابداعی اسگود و همکارانش تحت عنوان «برش قطبین» است. (رفیع پور، ۱۳۷۲، ص ۲۸۷). حداکثر نمره‌ای که هر آزمودنی می‌تواند از این پرسشنامه کسب کند ۳۶۰ و حداقل آن ۶۰ می‌باشد.

چون پرسشنامه برپایه زیر بنایی نظریه‌ای قوی و براساس نظرات یکی از اندیشمندان مشهور مدیریت رفتار سازمانی (رابینز) تدوین گردیده است از روایی صوری و محتوای بالایی برخوردار است. برای تعیین روایی سازه پرسشنامه از روش همسانی درونی استفاده شده است. مطابق این روش ضریب همبستگی هر یک از سؤالات با نمره کل خرده آزمون مربوطه محاسبه شده است. که همگی در سطح $p < 0/001$ معنا دار بوده است.

برای محاسبه پایایی پرسشنامه از طرح اجرای مقدماتی پرسشنامه استفاده شده و با حجم نمونه ۴۰ نفر، ضریب آلفای کرانباخ برای هر یک از عوامل کار، حقوق، سازمان، همکاران، ترفیع و سرپرست به ترتیب $0/84$ ، $0/86$ ، $0/82$ ، $0/97$ ، $0/74$ و $0/94$ بدست آمده که نشان دهنده آن است که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

۲- پرسشنامه سنجش روحیه: برای سنجش روحیه کارکنان از پرسشنامه ۴۶ سؤالی در طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) استفاده شده است. برای ساخت این پرسشنامه کلیه پرسشنامه‌های ساخته شده در تحقیقات قبلی مورد بررسی همه جانبه قرار گرفته است. سپس سؤالات پرسشنامه با

توجه به چارچوب نظری روحیه (گتزلز^۱ و گوبا، ۱۹۵۷- کیمبل و ایلز^۲، ۱۹۵۴، دسلر^۳، ۱۹۷۷ و میر کمالی، ۱۳۷۶) و با توجه به عوامل مرتبط با روحیه که در تحقیقات قبلی مد نظر بوده‌اند تنظیم شده‌اند. حداکثر نمره‌ای که هر آزمودنی از این پرسشنامه کسب می‌کند ۲۳۰ و حداقل آن ۶۶ است. میانگین پرسشنامه نمره ۶۶ است که نمرات بالاتر از آن نشانگر روحیه قوی و نمرات پائین تر از آن نشانگر روحیه ضعیف هستند.

چون پرسشنامه بر پایه زیر بنای نظریه‌ای قوی و بر اساس اظهار نظر اساتید راهنما، مشاور و ناظر تهیه و تدوین شده از روایی صوری و محتوای مناسبی برخوردار است. برای تعیین روایی سازه از روش همسانی درونی استفاده شده است مطابق این روش ضریب همبستگی هر یک از سؤالات با نمره کل آزمون محاسبه شده است. که تمام ضرایب محاسبه شده در سطح $p < 0/0001$ معنا دار بوده است.

برای محاسبه پایایی این پرسشنامه از طرح اجرای مقدماتی پرسشنامه استفاده شده و با حجم نمونه ۴۰ نفر، ضریب آلفای کرانباخ برابر ۰/۹۴ محاسبه شده است. ضریب محاسبه شده بالایی است که نشانگر پایا بودن پرسشنامه مذکور است.

۳- پرسشنامه بررسی شیوه‌های اداره تعارض‌های بین فردی: این پرسشنامه حاصل تلاش رحیم (۱۹۸۵) است. پرسشنامه مذکور حاوی ۱۵ سؤال در طیف لیکرت (همیشه، غالباً، گاهی اوقات، بندرت، هرگز) با درجه بندی از ۱ تا ۵ است. این پرسشنامه ۵ شیوه اداره تعارض‌های بین فردی (رقابتی، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه) را می‌سنجد. هر سه سؤال مربوط به یک شیوه است. بالاترین

نمره‌ای که آزمودنی از هر شیوه کسب می‌کند، نشان دهنده شیوه غالب وی در اداره تعارض‌های بین فردی است.

چون پرسشنامه برپایه زیر بنایی نظریه‌ای قوی و توسط نظریه پردازان رفتار سازمانی (رحیم، ۱۹۸۵ و رابینز، ۱۹۹۸) تهیه و مورد استفاده قرار گرفته و به تأیید اساتید راهنما، مشاور ناظر رسیده از روایی صوری و محتوایی مناسبی برخوردار است.

برای تعیین روایی سازه پرسشنامه از روش همسانی درونی استفاده شده است مطابق این روش ضرایب همبستگی هر یک از سؤالات با نمره کل خرده آزمون مربوطه محاسبه گردیده که همگی در سطح $p < 0/0001$ معنا دار بوده است. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از طرح اجرای مقدماتی پرسشنامه استفاده شده و با حجم نمونه ۴۰ نفر ضریب آلفای کراپاخ برای هر کدام از شیوه‌های رقابتی، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه برابر با ۰/۵۹، ۰/۵۶، ۰/۵۵، ۰/۸۳، ۰/۵۰ محاسبه شده است که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است. شیوه تحلیل آماری برای تحلیل داده‌های بدست آمده از شاخصهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح توصیفی از شاخصهای مرکزی و پراکندگی همچون میانگین، فراوانی، درصد استفاده گردیده است و در سطح استنباطی از آزمون‌های تک متغیری مجذور کای و آزمون همخوانی مجذور کای (جدول توافقی) استفاده شده است.

نتایج

برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون همخوانی (جدول توافقی) مجذور کای استفاده شده است. خلاصه محاسبات در جداول زیر منعکس شده است.

جدول (۱): توزیع فراوانی کارکنان بر حسب کاربرد شیوه همکاری و استراتژی راه حل‌گرایی با

سطوح رضایت شغلی

جمع	سایر شیوه‌ها	استراتژی راه حل‌گرایی	جمع	سایر شیوه‌ها	شیوه همکاری	رضایت شغلی	بالا
۳۲۲	۵۸	۲۶۴	۳۲۲	۶۸	۲۵۴		
۱۰۰٪	۱۸٪	۸۲٪	۱۰۰٪	۲۱٪	۷۹٪		
۷۹	۳۰	۴۹	۷۹	۳۲	۴۷	جمع	۵۹/۵٪
۱۰۰٪	۳۸٪	۶۲٪	۱۰۰٪	۴۰/۵٪	۵۹/۵٪		
۳۰۱	۸۸	۲۱۳	۳۰۸	۱۰۰	۲۰۱		
$X^2_{ob} = 13/61$			$X^2_{ob} = 11/72$				
$X^2_{cr}(\alpha=0/05, df=1) = 3/84$			$X^2_{cr}(\alpha = 0/05, df=1) = 3/84$				

چنانکه نتایج آزمون همخوانی مجذور کای نشان داده است، مقادیر χ^2 دو محاسبه شده مربوط به شیوه همکاری (۱۱/۷۲) و استراتژی راه حل‌گرایی (۱۳/۶۱) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) بزرگتر است. بنابراین در هر دو مورد فرض صفر در سطح $\alpha = 0/05$ رد می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که اختلاف فراوانی‌ها به لحاظ آماری معنی‌دار است. یعنی می‌توان گفت در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است افرادی که دارای رضایت شغلی بالا هستند بیشتر از افراد دارای رضایت شغلی پائین از شیوه همکاری و استراتژی راه حل‌گرایی در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند.

جدول (۲): توزیع فراوانی کارکنان بر حسب کاربرد شیوه رقابتی و استراتژی عدم مقابله با سطوح رضایت شغلی

جمع	سایر شیوه‌ها	استراتژی عدم مقابله	جمع	سایر شیوه‌ها	شیوه رقابتی		
۳۲۲	۲۸۰	۴۲	۳۲۲	۳۰۶	۱۶	بالا	رضایت شغلی
۱۰۰٪	۸۷٪	۱۳٪	۱۰۰٪	۹۵٪	۵٪		
۷۹	۶۱	۱۸	۷۹	۶۷	۱۲	پائین	
۱۰۰٪	۷۷٪	۲۳٪	۱۰۰٪	۸۵٪	۱۵٪		
۴۰۱	۳۴۱	۶۰	۴۰۱	۳۷۳	۲۸	جمع	
$X^2_{ob} = 3/99$			$X^2_{ob} = 8/69$				
$X^2_{cr} (\alpha = 0/05, df = 1 = 3/84)$			$X^2_{cr} (\alpha = 0/05, df = 1 = 3/84)$				

در جدول (۲) نیز مقادیر χ^2 دو محاسبه شده شیوه رقابتی (۸/۶۹) و استراتژی عدم مقابله (۳/۹۹) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) بزرگتر است. بنابراین فرض صفر در هر دو مورد در سطح $\alpha = 0/05$ رد می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که اختلاف فراوانیها از لحاظ آماری معنی دار است. یعنی می‌توان گفت در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است افرادی که دارای رضایت شغلی پائین هستند، بیشتر از افراد دارای رضایت شغلی بالا از شیوه رقابتی و استراتژی عدم مقابله در برخورد با تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند.

جدول (۳): توزیع فراوانی کارکنان بر حسب کاربرد شیوه همکاری استراتژی راه حل گرایی با سطوح روحیه

جمع	سایر شیوه‌ها	استراتژی راه حل گرایی	جمع	سایر شیوه‌ها	شیوه همکاری		
۳۳۱	۶۵	۲۶۶	۳۳۱	۷۶	۲۵۵	قوی	روحیه
۱۰۰٪	۲۰٪	۸۰٪	۱۰۰٪	۲۳٪	۷۷٪		
۷۰	۲۳	۴۷	۷۰	۲۴	۴۶	ضعیف	
۱۰۰٪	۳۳٪	۶۷٪	۱۰۰٪	۳۴٪	۶۶٪		
۴۰۱	۸۸	۳۱۴	۴۰۱	۱۰۰	۳۰۱	جمع	
$X^2_{ob} = 5/15$			$X^2_{ob} = 3/38$				
$X^2_{cr} (\alpha = 0/05, df = 1 = 3/84)$			$X^2_{cr} (\alpha = 0/05, df = 1 = 3/84)$				

چنانکه نتایج محاسبات آزمون همخوانی مجذور کای در جدول (۳) نشان می‌دهد؛ مقدار χ^2 دو محاسبه شده مربوط به استراتژی راه حل گرایسی (۵/۱۵) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) بزرگتر است. بنابراین در این مورد فرضیه صفر در سطح $\alpha = 0/05$ رد می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که اختلاف فراوانی‌ها به لحاظ آماری معنی دار است. یعنی در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است افرادی که دارای روحیه قوی هستند بیشتر از افراد دارای روحیه ضعیف از استراتژی راه حل گرایسی استفاده می‌کنند. در مورد کاربرد شیوه‌های همکاری چنین رابطه‌ای مشاهده نشده است.

جدول (۴): توزیع فراوانی کارکنان بر حسب کاربرد شیوه‌های رقابتی و عدم مقابله با سطوح

روحیه

رقابتی	شیوه رقابتی	سایر شیوه‌ها	جمع	عدم مقابله	استراتژی عدم مقابله	سایر شیوه‌ها	جمع
روحیه قوی	۱۸	۲۱۲	۲۳۱	۴۶	۲۸۵	۲۳۱	۲۳۱
	۵%	۹۵%	۱۰۰%	۱۳%	۸۶%	۱۰۰%	۱۰۰%
روحیه ضعیف	۱۰	۶۰	۷۰	۱۴	۵۶	۷۰	۷۰
	۱۴/۵%	۸۵/۵%	۱۰۰%	۲۰%	۸۰%	۱۰۰%	۱۰۰%
جمع	۲۸	۲۷۲	۳۰۱	۶۰	۲۴۱	۳۰۱	۳۰۱
		$X^2_{ob}=5/66$		$X^2_{ob}=1/24$			
		$X^2_{cr}(\alpha = 0/05, df=1= 3/84)$		$X^2_{cr}(\alpha = 0/05, df=1= 3/84)$			

چنانکه نتایج محاسبات آزمون همخوانی مجذور کای در جدول (۴) نشان می‌دهد مقدار χ^2 دو محاسبه شده مربوط به شیوه رقابتی (۵/۶۶) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) بزرگتر است. بنابراین در این مورد فرض صفر در سطح $\alpha = 0/05$ رد می‌شود و با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که اختلاف فراوانی‌ها (درصد‌ها) از لحاظ آماری معنی دار است. یعنی می‌توان گفت در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است افرادی که دارای روحیه ضعیف هستند بیشتر از افراد دارای روحیه قوی از شیوه رقابتی در برخورد با

تعارضهای بین فردی استفاده می‌کنند. در مورد کاربرد استراتژی عدم مقابله چنین رابطه ای مشاهده نشده است.

بمات و نتیجه گیری

مطابق نتایج جدول (۱) کاربرد شیوه همکاری در بین افراد با رضایت شغلی بالا ۷۹ درصد و در میان افراد با رضایت شغلی پائین ۵۹/۵ درصد است. کاربرد استراتژی راه حل گرای در میان افراد با رضایت شغلی بالا ۸۲ درصد است، در صورتی که کاربرد استراتژی مذکور در میان افراد با رضایت شغلی پائین کمتر مشاهده شده و به میزان ۶۲ درصد است. از طرف دیگر مقادیر خی دو محاسبه شده مربوط به شیوه همکاری (۱۱/۷۲) و استراتژی راه حل گرای (۱۲/۶۱) از مقدار خی دو بحرانی جدول (۲/۸۴) در سطح $\alpha = 0/05$ بزرگتر است. و این نشان دهنده آن است که تفاوت درصدهای مذکور به لحاظ آماری معنی دار است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که کارکنانی که رضایت شغلی بالا دارند، بیشتر از کارکنان با رضایت شغلی پائین از شیوه همکاری و استراتژی راه حل گرای در اداره تعارض های بین فردی بهره می‌جویند.

مطابق نتایج جدول (۲) کاربرد استراتژی راه حل گرای در میان افراد با روحیه قوی ۸۰ درصد و در میان افراد با روحیه ضعیف ۶۷ درصد است. و مقدار خی دو محاسبه شده مربوط به استراتژی راه حل گرای (۵/۱۵) از مقدار خی دو بحرانی جدول (۲/۸۴) در سطح $\alpha = 0/05$ بزرگتر است. و این بیانگر آن است که تفاوت فراوانیها (درصد ها) به لحاظ آماری معنا دار است. بنابر این با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفته می‌شود که کارکنانی که روحیه قوی دارند، بیشتر از کارکنان با روحیه ضعیف از استراتژی راه حل گرای جهت حل تعارض‌های بین فردی استفاده می‌کنند.

مطابق نتایج جدول (۳) کاربرد شیوه رقابتی و استراتژی عدم مقابله در میان افراد با رضایت شغلی پائین به ترتیب ۱۵ و ۲۳ درصد است، در صورتی که کاربرد شیوه های مذکور در میان افراد با رضایت شغلی بالا کمتر مشاهده شده و به ترتیب به میزان ۵ و ۱۳ درصد رسیده است. از طرف دیگر مقادیر χ^2 دو محاسبه شده مربوط به شیوه رقابتی (۸/۶۹) و استراتژی عدم مقابله (۳/۹۹) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) در سطح $\alpha = 0.05$ بزرگتر است و بیانگر آن است که تفاوت درصدهای بکارگیری شیوه‌های مذکور نزد افراد با رضایت شغلی بالا و پائین معنی دار است. پس با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که دارای رضایت شغلی پائین هستند، بیشتر از کارکنان با رضایت شغلی بالا از شیوه رقابتی و استراتژی عدم مقابله جهت حل مساله تعارض استفاده می‌کنند.

مطابق نتایج جدول (۴) کاربرد شیوه رقابتی در میان افراد با روحیه ضعیف ۱۴/۵ درصد و در میان افراد با روحیه قوی تنها ۵ درصد است. از طرف دیگر نتایج نشان می‌دهد که مقدار χ^2 دو محاسبه شده مربوط به شیوه مذکور (۵/۶۶) از مقدار χ^2 دو بحرانی جدول (۳/۸۴) در سطح $\alpha = 0.05$ بزرگتر است. و نشان دهنده آن است که تفاوت بین درصدهای یادشده به لحاظ آماری معنی دار است. به این ترتیب با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که روحیه ضعیف دارند، بیشتر از کارکنان با روحیه قوی در برخورد با تعارض های بین فردی از شیوه رقابتی استمداد می‌جویند.

با توجه به مطالب فوق این نتیجه کلی حاصل می‌شود که افرادی که رضایت شغلی و روحیه آنان در مدرسه بالا باشد، بیشتر از افراد دارای رضایت شغلی و روحیه پائین از شیوه‌های اثر بخش اداره تعارض‌های بین فردی (همکاری و راه حل گرایی) استفاده می‌کنند و برعکس افراد دارای رضایت شغلی و روحیه پائین بیشتر از افراد دارای رضایت شغلی و روحیه بالا از شیوه های غیر اثر بخش

بررسی رابطه رضایت شغلی و رومیه کارکنان مدارس با کاربرد ...

اداره تعارض بین فردی (رقابتی و عدم مقابله) بهره می‌جویند. در توجیه نظری چنین نتیجه‌ای می‌توان گفت که رضایت و روحیه در مناسبات گروهی بسیار تعیین کننده است. رضایت و روحیه را می‌توان طرز تلقی افراد و گروهها از محیط کار و گرایش نسبت به سعی بلیغ در همکاری قلبی در راه تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف کرد.

رضایت و روحیه نوعی گرایش فردی و گروهی محسوب می‌شوند که سبب می‌شوند هر یک از افراد هنگام مواجه شدن با مسأله مورد اختلاف نظر خود را تا حد امکان منطقی بیان کرده، و قبل از پافشاری بر آن به اظهار نظرها و خواسته‌های طرف مقابل بدرستی گوش دهند. و بجای رقابت و ستیزه جویی و تلاش برای برنده شدن خود در موقعیت تعارضی، تحقق خواسته‌های طرف مقابل را نیز مد نظر قرار دهند. داشتن رضایت و روحیه بالا سبب می‌شود که افراد همواره به این نکته بیندیشند که بایستی در مناسبات خود با دیگران روحیه « برد- برد» داشته و با تشریک مساعی به حل مسائل بوجود آمده بپردازند، زیرا افراد در پرتو مرجعیت و همکاری گروه از آزادی لازم برای تحقق خویشتن برخوردار میشوند. (سرمد، ۱۳۷۸).

سخن آخر اینکه چون در پیشینه تحقیق، مطالعه‌ای پیرامون موضوع یافت نشده است. و این مسئله امکان مقایسه نتایج را با مشکل مواجه کرده است. بنابر این پیشنهاد می‌شود چارچوب این پژوهش در مدارس ابتدائی، راهنمایی و متوسطه مناطق آموزشی دیگر و همچنین در بین کارکنان ستادی آموزش و پرورش و سایر مؤسسات آموزشی از جمله دانشگاهها صورت گیرد تا بتوان با مقایسه نتایج حاصله بر اعتبار نتایج این تحقیق افزود.

- ۱- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۲). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران از دیدگاه مدیران و معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۲- دسلر، گری (۱۳۷۳). مبانی مدیریت (جلد دوم). ترجمه داود مدنی. تهران: انتشارات شبیر.
- ۳- رابینز، استیفن (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). ترجمه علی پارسائیان؛ سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۴- رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۲). کندوکاوها و پنداشته‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- ۵- ریچارد، اسکات، دیلو (۱۳۷۵). سازمانها (سیستمهای حقوقی، حقیقی و باز). ترجمه محمد رضا بهرنگی. تهران: انتشارات کمال تربیت.
- ۶- غفار زاده. مالک (۱۳۷۵). بررسی رابطه میان نگرش مدیران به تعارض و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۷- وایلز، کیمبل (۱۳۷۰). مدیریت و رهبری آموزشی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۸- قربانی، محمود (۱۳۷۸). بررسی نقش راهبردها (استراتژی‌ها) مدیریت تعارض در اثر بخشی آموزشگاه‌های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی مشهد). پایان نامه دکتری تخصصی مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- ۹- کاظمی، مجتبی (۱۳۷۸). جو سازمانی و رابطه آن با کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران ارشد سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- ۱۰- میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان مدیریت. تهران: انتشارات رامین.
- ۱۱- هوی، وین، ک؛ میسکل، سیسیل ج. (۱۳۷۰). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه میر محمد سید عباس زاده. ارومیه: انتشارات ارومیه.

۱۲- هال، ریچارد، اچ (۱۳۷۶). سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها. ترجمه علی پارسائیان. سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات نو بهار.

- 13-Bondeson, Mike.J. (1992). **Conflict Management At School: An unavoidable task.** paper presented at the regional of the commonwealth council for educational administration (7 th, Hong kong, August). ERIC.
- 14-Canary, Daniel and spitzberg (1998). **A model of perceived competence of conflict strategies.** In psychology a Bstrsts, Vd 77.
- 15-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 Eduction.
- 16-First .joe and athers (1992). **Type of conflict Management Strategies.** Paper presented at the of the American Educational Research Association. (san Francisco, CA, April), ERIC.
- 17-Rahim, Afzalur and other (1999). An Emprieal study of the stages of moral development and conflict management styles. International Journal of conflict.
- 18-Rahim, Afzular (1985). A Measure of styles of Handling Interpersonal conflict. **Academy of Manageent Journal.**
- 19-Pendharkar, Mahduri (1995). A summary of a thesis entitled. **The Effects of instruction in conflict resolution on the attitudes about conflict of rural grade eight.** SSTA- Research Centre Report.
- 20-Simonti. Jack and Nykodym. A. (1988). Interpersonal conflict resolutron. **Journal of personnel Administration,** No 23.
- 21-Sergiovanni, Bulingume, coombs and Thurston (1992). **Educational Governane and Adminstration.** Allyn and Bacon, USA.P 62-72
- 22-Thomas Kenneth (1976). **Conflict and conflict management.** in M.D.Dunette (ed)handbook of industrial and organization Psychology. Chicago: Rand McNally, P. 8899-935.