

بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ مشهد

خلیل قوی‌اندام^۱

چکیده

بیشک مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای را در افزایش اثربخشی سازمان‌های آموزشی بر عهده دارند و در این میان مدیریت تعارض در مدارس از اهمیت بسزایی برخوردار است. هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ مشهد در سال تحصیلی ۸۵-۸۴ بوده است. این پژوهش از نوع تحقیقات زمینه‌یابی - همبستگی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه کلیه مدیران مدارس که از دیدگاه دبیران‌شان مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. بنابراین جهت سنجش سبک‌های مدیریت تعارض و سنجش اثربخشی مدارس، دیدگاه دبیران مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ مشهد مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه است که پرسشنامه اول برای سنجش سبک‌های مدیریت تعارض دارای سی سؤال و هفت گزینه که توسط استیفن رابینز طراحی گردیده است و پرسشنامه دوم برای سنجش اثربخشی مدارس دارای سی و دو سؤال چهار گزینه‌ای که توسط آقای علی قلی جمشیدی طراحی گردیده و در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود استفاده نموده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و روش‌های آمای جهت تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات عبارتند از آزمون اسپیرمن و کت مود (فرضیه اصلی) آزمون کت مود و کی‌دو (X^2) (فرضیه‌های فرعی) و تحلیل واریانس و آزمون t (یافته‌های جانبی) که نتایج زیر از این پژوهش به دست آمده است:

۱. بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

^۱ این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نگارنده است که در تابستان ۱۳۸۵ به منظور دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد با راهنمایی سرکار خانم دکتر شهربانو جلائی و مشاورت سرکار خانم فرزانه کرباسیان انجام شده است.

۲. بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.
 ۳. بین سبک سازش در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود ندارد.
 ۴. بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.
 ۵. بین سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.
 ۶. بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود ندارد.
- بنابراین به طور کلی نتایج حاصل از این تحقیق و تحقیقات انجام شده در گذشته مؤید این مطلب می‌باشد که استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض امری است وابسته به موقعیت‌ها و در موقعیت‌های مختلف افراد می‌بایست از سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض استفاده نمایند. چرا که هر سبک در شرایط خاص خود دارای اثربخشی بالایی است و نمی‌توان سبکی را به عنوان بهترین سبک معرفی نمود.

کلید واژه‌ها

سبک‌های مدیریت تعارض، اثربخشی

مقدمه

تا زمانی که افراد وجود داشته باشند تعارضات هم هستند. این یک واقعیت زندگی است. عقاید متفاوتند و سوء تفاهمات و نیز خراب شدن ارتباطات اتفاق می‌افتند. افراد، ارزش‌ها و ترجیحات مختلفی را در نظر می‌گیرند، و اغلب ما تغییر پذیریم. تمام این موارد باعث ایجاد تعارض در زندگی و کارها می‌شوند. خود تعارض مشکل بوجود نمی‌آورد، بلکه چگونگی استنباط از آنها این مشکلات را می‌سازد. (کار دیلو^۱، ۲۰۰۳) تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های و یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب همراه با احساساتی نظیر

¹ Cardillo,D

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

خشم، درماندگی و دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس است. چون افراد مختلف، نسبت به جهان دیدگاه‌های متفاوتی دارند لذا تعارض بین آنها اتفاق می‌افتد در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد متناقض یا ناسازگار است. تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقمند هستند ضمن این که میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد. (فیاضی، ۱۳۸۵) در همه جا و در هر سازمانی تعارض وجود دارد، تعارض ممکن است، شخصی، بین دو نفر یا بین گروه‌های رقیب و سرانجام بین ائتلاف‌های حاکم باشد. در برخی از موارد جزئی از ساختار سازمانی، نقش افراد، نگرش‌ها و نوع کارهای در می‌آید که به صورت قالبی یا کلیشه‌ای انجام می‌شود و گاهی هم به سبب کمیابی منابع به وجود می‌آید. (هال^۱، ۱۳۸۱) تعارض به مانند شمشیر دولبه‌ای است که عملکرد و حاصل آن به عامل، نحوه عمل و چگونگی استفاده از آن بستگی دارد. اگر چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخص و انتقام جویانه مورد استفاده قرار گیرد. مضر و غیرکارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعداد ما مورد بهره‌برداری قرار گیرد. مفید و کارکردی خواهد بود. (احمدی، ۱۳۷۹) نتیجه برخی پژوهش‌ها نشان داده است در حالی که مدیران سازمان‌ها یک چهارم وقت خود را صرف برخورد با تعارض این امر می‌کنند. مدیران مؤسسه‌های آموزشی تقریباً نیمی از وقت خود را صرف این امر می‌کنند. (گوردون، لیپیت، ۱۹۸۴)

بی‌شک مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای را در افزایش اثربخشی سازمان‌های آموزشی بر عهده دارند و در این میان مدیریت تعارض در مدارس از اهمیت بسزایی برخوردار است وجود محیطی آرام توأم با سلامت سازمانی از ضروریات مدارس اثربخش است زیرا مردم از آموزش و پرورش همواره به

^۱ Hall, R.H

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت...

عنوان نهادی که بر رشد و همکاری تأکید دارد یاد می‌کنند و با این وصف تعارض یک واقعیت در زندگی سازمانی از جمله در مدارس است با گذشت زمان و تحول در سازمان‌ها، نادیده گرفتن تعارض و یا مقابله با آن قابل قبول نخواهد بود لذا تلاش در شناسایی منبع تعارض، منجر به اتخاذ شیوه‌های مناسب در مدیریت تعارض در مدارس می‌گردد. مدیر مدرسه برای آن که بتواند اثربخشی مدرسه را افزایش دهد، نیاز به مشارکت و همکاری اعضای سازمان دارد. در این راستا او باید کارکنان را برانگیزاند و به ارتباطات آزاد و دو طرفه معتقد باشد. کاربرد صحیح استراتژی‌های مدیریت تعارض ضامن تقویت این مهم است. (شیرازی، ۱۳۷۳)

امید ما بر این است که بتوانیم طی این پژوهش به بینش‌های کلی دست یابیم و راهکارهایی عملی و کاربردی به دست‌اندرکاران ارائه دهیم. این پژوهش در صدد آن است که دریابد مدیران آموزشی در مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ آموزش و پرورش مشهد دارای چه سبک‌هایی مدیریت تعارض بوده و برای حل و فصل تعارضات و مشکلات بین خویش و کارکنان از چه روش‌ها و سبک‌هایی استفاده می‌نمایند و کدام سبک اثربخشی مدارس را بالاتر می‌برد. لذا سعی بر این است که با بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی مدارس بهترین سبک‌ها را شناسایی و معرفی کرده و یا شرایطی و وضعیت‌هایی را در هر یک از سبک‌ها می‌توانند بیشترین اثربخشی را دارا می‌باشند را شناسایی کرده و آن را معرفی کرد.

سازمان‌ها با ماهیتی که دارند، مکان مناسبی برای باروری، پرورش و رشد تعارض و عدم توافق هستند. از آن جا که ساختار حاکم بر اغلب سازمان‌ها متکی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های افقی و عمودی در بسیاری از زمینه‌هاست، زمینه آسیب‌پذیری وجود دارد. در نتیجه وجود این تفاوت‌ها، خواسته و انگیزه‌ها متمایز از یکدیگر برای اعضا و اجزای سازمان از یک سو و استواری سازمان بر اصل

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

تشریک مساعی و هماهنگی این اعضا و اجزاء با یکدیگر از سوی دیگر بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های اجتناب‌ناپذیر سازمانی بافتی آسیب‌پذیر می‌سازد. (قربانی، ۱۳۷۸) در ارتباط با تعارض سه دیدگاه اساسی وجود دارد. بر مبنای دیدگاه سنتی تعارض بد است. تعارض بار منفی دارد و مترادف واژگانی چون سرکشی، تمرد و بی‌منطقی است. باید از آن اجتناب کرد. از آنجایی که باید از هر نوع تعارض پرهیز کرد. بنابراین تنها باید به علت‌هایی توجه کرد که موجب بروز تعارض می‌شود و برای بهبود عملکرد گروه، سازمان باید این شیوه‌های ویرانگر را اصلاح نماید. (رابینز^۱، ۱۳۷۷) نظریه دیگری معتقد است که تعارض از طریق ایجاد انگیزه برای تغییر و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. این دیدگاه به روابط دیدگاه انسانی مشهور است. بر اساس نظریه تعامل‌گرایان برخی از تعارضات مثبت بوده و برخی از تعارضات منفی می‌باشند و آثار نامطلوبی بر اهداف سازمان دارند. در موقع بروز تعارض این مدیران هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای دارا می‌باشند. (رابینز، ۱۳۷۶) مدیران در سازمان‌ها با دو مقوله عمده سر و کار دارند، یکی امکانات، تجهیزات و فنآوری سازمان یا به عبارت دیگر بعد مادی یا غیرانسانی سازمان و دیگری انسان‌ها یا بعد انسانی، سازمان، در سازمان‌ها تعارض، تضاد، کشمکش و اختلاف امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. به همین لحاظ شاید بتوان گفت که در طول تاریخ، امر تعارض بیش از هر چیز دیگر فکر، توان و فعالیت انسان‌ها را به خود جلب کرده است. لذا مهم‌ترین و وقت‌گیرترین دشواریهای مدیران در بعد انسانی سازمان نهفته است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران حداقل ۲۵ درصد وقت و توان خود را در سازمان و حتی خارج از سازمان صرف حل و فصل تعارض و تضاد مرتبط با افراد و واحدهای سازمان می‌کنند. (پرداختچی، ۱۳۷۹) در حالی که مدیران

^۱ Robbins , Stephen

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت...
 مؤسسه‌های آموزشی تقریباً نیمی از وقت خود را صرف این امر می‌کنند. (گوردن و لپیپت^۱، ۱۹۸۴) یکی از وظایف خطیر مدیران بررسی مواردی است که تضاد در سازمان بروز می‌کند و پیدا کردن ریشه‌های تضاد امری اساسی است (سرمدی، ۱۳۷۷)

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود و استفاده مؤثر از تعارض مستلزم کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌رود. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن در موفقیت مدیران سازمان نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند موجب بروز افکار جدید و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. (بزاز جزایری، ۱۳۷۷)

صاحب‌نظران معتقدند که مدیران معمولاً در برخورد با تعارض و اداره آن از پنج سبک (رقابت، همکاری، مصالحه، سازش و اجتناب) استفاده می‌نمایند. بررسی تحقیقات انجام شده در این زمینه این مطلب را بیان می‌دارد که هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض در موقعیتی مفید و سازنده است. در حالی که این سوال پیش می‌آید که با توجه به موقعیت و وضعیت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی مدارس کدامیک از سبک‌های مدیریت تعارض، اثربخشی مدارس را افزایش داده و کدامیک اثربخشی را کاهش می‌دهد و آیا بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد یا خیر؟

¹ Gordon, L and Lippit, R

با توجه به مقدمه فوق فرضیه‌های زیر برای بررسی مسأله تدوین شدند.

فرضیه اصلی:

بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی:

- بین سبک همکاری^۱ در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک رقابت^۲ در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک اجتناب^۳ در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک سازش^۴ در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک مصالحه^۵ در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

در سالهای اخیر پژوهش‌های بسیاری درباره چگونگی کاربرد شیوه‌های

مدیریت تعارض و رابطه آنها با متغیرهای فردی و سازمانی صورت گرفته است.

- ساپمانی^۷ (۱۹۹۹) تحقیقی تحت عنوان تعارض ادراک معنی‌داری شغل و ارتباط

و مقایسه آنها در پرستاران حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای در بیمارستان تاکورن

انجام یافته است. هدف از این مطالعه تعیین تعارض، مدیریت تعارض، ادراک

معنی‌داری شغل در پرستاران حرفه‌ای با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض

بوده است. نتایج نشان داد که متعارف‌ترین نوع تعارض در میان پرستاران

حرفه‌ای متفاوت از دیگر همکارانشان بوده است.

- کاناری و اسپیتزبرگ^۸ (۱۹۹۸) تحقیقی را به منظور بررسی رابطه شایستگی

فردی و مدیریت تعارض انجام دادند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که

¹ Gollob oroting

² Competing

³ Avoiding

⁴ Acommodating

⁵ Compromising

⁶ Effectivness

⁷ Supamane. Treeyaphan

⁸ Canary . D.spitsberg.wa

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت... شیوه‌هایی که مبتنی بر ایجاد وحدت (همیاری) بودند، رابطه مثبتی با شایستگی فردی داشتند لکن شیوه های مبتنی بر احتراز و جدایی انداختن رابطه منفی با شایستگی فردی داشتند.

- شیلنگ^۱ (۱۹۹۸) تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه جو سازمانی با سطوح تعارض انجام داد هدف بررسی سطوح تعارض با جو سازمانی مدارس بود. یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که هر چه جو مدارس بازتر باشد میزان تعارض کمتر است. در مدارس که مدیران رفتار آمرانه توأم با خشونت، بی‌توجهی، یا حمایت کم از معلمان دارند میزان تعارض بیشتر است. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدیرانی که نسبت به رفع احتیاجات شخصی و ضروری معلمان موفقیت بیشتری دارند با آنان همکاری می‌کنند. در مدرسه آنها روح اخلاقی حاکم است و معلمان از میزان تعارض کمتری برخوردارند.

- وایدر و هاتفیلد^۲ (۱۹۹۶) در تحقیقی با عنوان «استراتژیهای مدیریت تعارض روسا و اهداف زیردستان» انجام داده است برای بررسی استراتژیهای مختلفی که مدیران در برخورد با تعارض دنبال می‌کنند پرداخته و ارتباط این استراتژیها را با اهداف زیردستان مورد مطالعه قرار می‌دهند. نتایج حاکی از آن است که بین دستیابی زیردستان به اهدافشان و سبک همکاری ارتباط مثبت وجود دارد در حالی که بین دستیابی زیردستان به اهدافشان و سبک اجبار در مدیریت تعارض ارتباط منفی وجود دارد.

- پندار کار^۳ (۱۹۹۵) در تحقیق خود به وجود ارتباط بین آموزش مدیریت تعارض و بهبود نگرش نسبت به تعارض در میان دانش‌آموزان دست یافته است. نتایج

¹ Schilling . K. G

² Weider,H,D and Hatfild.J.D

³ Pendharkar . m

نشان داده است که دانش‌آموزانی که در زمینه مدیریت تعارض آموزش دیده بودند نسبت به افراد آموزشی ندیده نگرش مثبت‌تری راجع به تعارض دارند.

- خانم حقیقی (۱۳۸۱) در تحقیقی به بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخش مدارس پرداخته است. نتایج آن عبارتند از: بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخش مدارس رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد که این ارتباط بین هر یک از سبک‌ها به صورت جداگانه با اثربخشی مدارس نیز معنی‌دار می‌باشد که با سبک‌های همکاری و مصالحه ارتباط مستقیم و با سبک‌های سازش و اجتناب چندان معنی‌دار نمی‌باشد و با سبک رقابت معکوس می‌باشد.

- آقای شمی‌پور (۱۳۷۹) تحقیق تحت عنوان رابطه سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس انجام داده است. هدف اصلی تحقیق شناخت میزان استفاده مدیران از سبک‌های مختلف مدیریت تعارض و بیان ارتباط بین سبک‌های مورد نظر و اثربخشی مدارس بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

- آقای دکتر قربانی (۱۳۷۸) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی نقش راهبردها (استراتژی‌های) مدیریت تعارض در اثربخشی مدارس، به وجود ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس دست یافت، نتایج این تحقیق نشان داده است که از بین سه راهبرد، راه‌حل‌گرایی، عدم مقابله و نظارت، راهبرد راه‌حل‌گرایی بیشترین همبستگی را با اثربخشی مدارس دارد. نتیجه دیگر این تحقیق عوامل مؤثر در ایجاد تعارض را در مدرسه مشخص ساخته است. تفاوت در ادراک، شناخت، نیازها، هنجارها، اهداف و ارزش‌ها، ارزشیابی غیرعادلانه مدیر از عملکرد معلمان، رفتار آمرانه مدیرف تفاوت در حقوق و مزایا، سابقه‌ی کار و سطح تحصیلات از عوامل ایجادکننده تعارض گزارش شده‌اند.

روش

در این تحقیق جامعه آماری مورد مطالعه کلیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه ۴ آموزش و پرورش مشهد که در حال خدمت هستند می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه جهت سنجش سبک‌های مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران شامل ۳۹ مدیر و سنجش اثربخشی مدارس نیز توسط دبیران مدارس، دخترانه راهنمایی ناحیه ۴ مشهد در سال تحصیلی ۸۵-۸۴ که مشغول فعالیت آموزشی می‌باشند صورت می‌گیرد که شرح آن در جدول زیر آمده است.

مدیران	دبیران
۳۹	۳۹۸

چون جامعه آماری مورد مطالعه ما کلیه مدیران مدارس از دیدگاه دبیرانشان می‌باشد. لذا نمونه آزمودنی‌های ما دبیران خواهند بود که از طریق جدول مورگان حدود ۱۹۵ نفر تعیین گردید که این تعداد بر ۳۹ آموزشگاه تقسیم شد و سهم هر آموزشگاه ۵ دبیر بصورت تصادفی ساده انتخاب گردید.

جامعه آماری	حجم نمونه
مدیران	۳۹
دبیران	۱۹۵

در این تحقیق برای سنجش متغیرهای مربوطه از دو پرسشنامه استفاده گردید که عبارتند از:

- مقیاس سنجش سبک‌های مدیریت تعارض از نقطه نظر دبیران با ۳۰ سؤال دارای هفت طیف پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض دارای ۳۰ سؤال در یک طیف هفت قسمتی که عبارتند از: ۱- همیشه ۲- به طور مکرر ۳- غالباً ۴- بعضی اوقات ۵- بندرت ۶- خیلی بندرت ۷- هرگز، پرسشنامه فوق پنج سبک مدیریت

تعارض را مورد سنجش قرار داده است. (حقیقی، ۱۳۸۱) استیفین رابینز پرسشنامه فوق را طراحی کرده است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

- پرسشنامه مقیاس مقیاس سنجش اثربخش مدارس از نقطه نظر دبیران با ۳۲ سؤال دارای چهار طیف سنجش اثربخشی مدارس که در دانشگاه علامه طباطبائی بر اساس مدل فرآیندهای مدیریتی ساخته شده است این پرسشنامه از پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای علیقلی جمشیدی تحت عنوان بررسی رابطه جو سازمانی و اثربخشی مدارس ابتدائی شهر مشکین شهر گرفته شده است پرسشنامه دارای یک طیف چهار قسمتی مشخص شده و نمره‌گذاری آن بصورت ۱- کم ۲- متوسط ۳- زیاد ۴- خیلی زیاد، است.

جهت سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرنباخ استفاده گردیده است برای بررسی اعتبار پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض با توجه به این که تعداد سؤالات هر پرسشنامه مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض ۳۰ بوده است مقدار آلفای کرانباخ پرسشنامه مذکور $0/9478$ شده است. (Alpha: 0/9478) که نشان‌دهنده اعتبار بالای آن است. در این تحقیق برای سنجش میزان پایایی مقیاس سنجش سبک‌های مدیریت تعارض از روش همسانی درونی استفاده شده است.

جهت سنجش اعتبار این پرسشنامه نیز از همان روش‌هایی که در بالا نام برده شد استفاده گردید. مقدار آلفای کرانباخ پرسشنامه اثربخشی $0/8961$ شده است. (Alpha: 0/8961) که نشان‌دهنده اعتبار بالای پرسشنامه است.

با توجه به این که آزمون‌های مورد استفاده در این تحقیق بر اساس مطالعات قبلی تهیه شده و سؤالات مطرح شده در آنها بر اساس مبانی نظری مطرح شده‌اند و نیز از آنجایی که پرسشنامه‌های مورد نظر مجدداً از دید متخصصان مربوطه گذشته و مشورت‌های لازم در این ارتباط صورت گرفته است لذا روایی آزمون‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرند. که به آن روایی صوری اطلاق

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت... می‌شود. پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض برگرفته از کتاب سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی تألیف سید محمد مقیمی بوده که حاوی ۹۰ پرسشنامه استاندارد و معتبر است و تاکنون در تعدادی از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد، دانشجویان دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه فردوسی و مراکز مدیریت دولتی رشته مدیریت آموزشی در مدارس مختلف مورد استفاده قرار گرفته است.

برای سنجش روایی پرسشنامه مربوط به اثربخش مدارس از ملاک صوری استفاده شده است که برگرفته از پرسشنامه مربوط به پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای علیقلی جمشیدی می‌باشد.

در این تحقیق پس از اجرای پرسشنامه‌ها نظرات دبیران مدارس را سنجیده و سؤالات پژوهشی مورد آزمایش قرار گرفته است روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق شامل دو دسته‌اند:

۱) روش‌های توصیفی: شامل نما، میانه، میانگین، درصدها، فراوانی، رسم جداول، نمودارها و انحراف معیار و واریانس مقیاس‌های مورد نظر می‌باشد.

۲) روش‌های استنباطی: جهت تحلیل داده‌ها بیشتر از آزمون‌های آمار استنباطی (ضریب همخوانی کی‌و دو آزمون مدلهای داده‌های رشته‌ای (Catmode)، تحلیل واریانس یک‌طرفه و آزمون اسپیرمن و آزمون t) استفاده شده است.

یافته‌ها

با رعایت اختصار نتایج اساسی پژوهش بدین شرح دسته‌بندی می‌گردد. آزمون فرضیه اصلی: بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد. جهت آزمون فرضیه اصلی، از آزمون اسپیرمن استفاده نمودیم.

با توجه به مقدار $0.05 < 0.25/0$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر (عدم ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی) رد می‌شود یعنی بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد. تحقیقاتی که توسط آقای دکتر قربانی، آقای شمسی‌پور و خانم حقیقی انجام گرفته است مشخص کردند که سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض وابسته به موقعیت و شرایط متفاوت است، یعنی در هر شرایطی سبکی مؤثر و مطلوب و سبکی نامؤثر و نامطلوب قلمداد می‌شود.

آزمون فرضیه فرعی ۱: بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

جهت آزمون این فرضیه از آزمون کی‌دو (X^2) استفاده شد ولی به دلیل فراوانی کمتر از ۵ دارد آزمون کی‌دو معتبر نیست بدین منظور از آزمون CATMODE استفاده شده است. با توجه به مقدار $Pr > \text{chisq} = 0.5641 > 0.05$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر (عدم ارتباط سبک اجتناب و اثربخشی مدارس رد نمی‌شود یعنی بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود ندارد).

آزمون فرضیه فرعی ۲: بین سبک سازش در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد. جهت آزمون این فرضیه از آزمون کی‌دو (X^2) استفاده نمودیم با توجه به مقدار $\text{sig} = 0.080 > 0.05$ چون عدد به دست آمده بیشتر از 0/05 است لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر (عدم ارتباط سبک سازش با اثربخشی مدارس) رد نمی‌شود. بنابراین سبک سازش با اثربخشی مدارس رابطه ندارد.

آزمون فرضیه فرعی ۳: بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد جهت آزمون این فرضیه از آزمون کی‌دو (X^2) استفاده

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت...
شد ولی به دلیل فراوانی کمتر از ۵ کی دو معتبر نیست به همین دلیل از آزمون
CATMODE استفاده نمودیم. با توجه به مقدار $pr > chisq = 0/0006 < 0/05$
چون عدد $0/0006$ کمتر از $0/05$ است در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر
(عدم ارتباط سبک همکاری با اثربخشی مدارس) رد می‌شود. به عبارت دیگر بین
سبک همکاری و اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی ۴: بین سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی
مدارس رابطه وجود دارد جهت آزمون این فرضیه از آزمون کی دو (X^2) استفاده
نمودیم. با توجه به مقدار $sig = 0/006 < 0/05$ چون عدد $0/0006$ کمتر از $0/05$
است در سطح اطمینان ۹۹ درصد است فرض صفر (عدم ارتباط سبک مصالحه و
اثربخشی مدارس) رد می‌شود یعنی سبک مصالحه در مدیریت تعارض و
اثربخشی مدارس رابطه وجود دارد.

آزمون فرضیه فرعی ۵: بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی
مدارس رابطه وجود دارد جهت آزمون این فرضیه از آزمون کی دو (X^2) استفاده
نمودیم. با توجه به مقدار $sig = 0/006 < 0/05$ چون عدد $0/0006$ کمتر از $0/05$
است در سطح اطمینان ۹۹ درصد است فرض صفر (عدم ارتباط سبک رقابت و
اثربخشی مدارس) رد می‌شود یعنی سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی
مدارس رابطه وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق و تحقیقات انجام شده توسط
دیگر محققین مشخص گردید که بین سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی
مدارس رابطه وجود دارد و با بررسی نتایج این تحقیق و تحقیقات گذشته نشان
داد که استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض در شرایط مختلف دارای اثربخشی
متفاوتی می‌باشد و هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض در شرایط مناسب دارای

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

اثر بخشی بالا و در شرایط نامناسب دارای اثربخشی پایینی هستند. با توجه به نظریات صاحب نظرانی چون توماس، ارنست، کوزان، ممی زاده، قربانی، ایزدی یزدان آبادی و دیگران این نتیجه را مشخص کرد که استفاده سبک‌های مدیریت تعارض امری است وابسته به موقعیت‌ها، یعنی در موقعیت‌های مختلف افراد باید از سبک‌های مختلف و مناسب استفاده کنند، به عبارتی با توجه به شرایط مناسب سبک مدیریت تعارض آن را انتخاب کنند. نتایج این پژوهش نیز مانند تحقیقات انجام شده دیگر را نیز مورد تأیید قرار می‌دهد.

ممی زاده از جمله کسانی است که استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض را وابسته به موقعیت‌های خاص آن می‌داند و بیان می‌دارد که هر سبک می‌بایست در موقعیت خاص خودش مورد استفاده قرار گیرد. بدین طریق وی با تقسیم‌بندی موقعیت‌ها بر اساس دو بعد تعاون و توافق میان افراد و میزان پافشاری آنها در جهت تحقق اهدافشان پنج موقعیت را شناسایی کرده که در هر موقعیت یکی از پنج سبک را شناسایی و در هر موقعیت یکی از پنج سبک را پیشنهاد می‌نماید.

از نظر وی سبک مصالحه و همکاری زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که درجه تعاون و همکاری و میزان پافشاری افراد در حد متوسط و یا بالاتر باشد و زمینه برخورد منطقی با مسأله داشته باشد و سبک رقابت زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و همکاری کم و میزان پافشاری زیاد باشد.

محمدزاده و مهره‌ژان نیز با بررسی شرایط گوناگون، موقعیت‌های مناسب برای استفاده از هر کدام از سبک‌های مدیریت تعارض را بیان نموده‌اند. به نظر می‌رسد نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر نیز تا حدی مؤید نتایج به دست آمده نظریات این دو محقق می‌باشند.

بزاز جزایری و مهبی نیز از جمله افرادی هستند که استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض را امری وابسته به موقعیت‌ها می‌دانند و از ارائه بهترین راه حل برای استفاده در موقعیت‌های مختلف خودداری می‌کنند. این به این معنی نیست که

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت...
می‌توان سبک مناسبی را برای موقعیتی انتخاب نمود بلکه بدان معنی است که هر موقعیت دارای ویژگی‌هایی منحصر به فردی است که با توجه به این ویژگی‌ها می‌توان سبک مناسب برای آن موقعیت را انتخاب نمود.

ارنست در تحقیق خود چنین نتیجه‌گیری نمود که مدیران برای استفاده از سبک‌های مختلف مدیریت تعارض می‌بایست ابتدا نقاط قوت و ضعف هر یک از سبک‌ها را شناسایی کرده و سپس هر یک را در موقعیت‌های خاص خودش به کار برند.

بنابراین به طور کلی نتایج حاصل از تحقیق حاضر مؤید نتایج حاصل از تحقیقات و نظریات گذشته می‌باشند. بنابراین با توجه به این نظریات و تحقیقات و تحقیق حاضر می‌توان این مطلب را بیان نمود که استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض امری است وابسته به موقعیت‌ها و در موقعیت‌های مختلف افراد می‌بایست از سبک‌های مختلفی استفاده نمایند. همچنین با توجه به آنچه که قبلاً گفته شد می‌توان با شناسایی محیط‌ها و موقعیت‌هایی که دارای ویژگی‌های مشترک هستند سبک خاصی را برای اداره تعارض‌ها و حل آن در این محیط‌ها و موقعیت‌ها پیشنهاد نمود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کتابنامه

- احمدی، پ و رحمان پور، لقمان و شریفزاده، شیوا (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، نشریه ماهنامه رفاه، شماره ۲۳ و ۲۴.
- بزاز جزایزی، سید احمد، (۱۳۷۷). مهارت‌های مدیریت تعارض، نشریه تدبیر شماره ۸۶.
- پرداختچی، محمد حسین، (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵.
- جمشیدی، علیقلی، (۱۳۷۵). بررسی جو سازمانی و اثربخشی مدارس ابتدائی شهرستان مشکین شهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- حقیقی، فرزانه، (۱۳۸۱). بررسی ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس راهنمایی دختران شهر بجنورد در سال تحصیلی ۸۱-۸۰، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۶). تئوری سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفا.
- سرمدی، غلامعلی، (۱۳۷۷). تضاد و رابطه آن با مدیریت، مجله‌ی تازه‌های مدیریت، شماره ۸۶.
- شمسی‌پور، سید محمود، (۱۳۷۹). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد.

بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت...

- قربانی، محمود، (۱۳۷۸). راهبردهای مدیریت تعارض و نقش آن در اثربخشی مدارس، نشریه دانشگاه ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، شماره اول و دوم، سال سی و چهارم.

- مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.

- ممی‌زاده، جعفر، (۱۳۷۳). مدیریت تعارض، نشریه زمینه، شماره ۳۵.

- محمدزاده، عباس و مهره‌وزان، آرمین، (۱۳۷۵). رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، دانشگاه علامه طباطبایی.

- هال، ریچارد اچ، (۱۳۸۱). سازمان، ساختار، فرآیندها و ره‌آوردها، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Cardilo, Donna (2003), seven strategies for managing conflict. <http://www.nursingspectrum.com> (www.dcardillo)
- canary, Daniel and spitzberg. (1998). A model of perceived competence of conflict strategies, psychology. 77.
- Gordon lippit, Ronald :lippit clog ton lafferty (1984) culling edge trends in organization .Development training and Development journal .p.60.
- pendharkar, mahduri (1995) A summary of a thesis enrided the effects of instruction in conflict resolution the attitudes about conflict of rural grade eight.SSTA-Research center Report 95-02.
- schilling .K.J. (1998) .The relation ship among the conflict management styles utilized by the elementar school administrations, the organizational climat of an elementary school . DAL .A49/06.1336.Dec
- supmanee, tree yapha (1999). conflict management and perception of jop meaning flfulness of professional nurses. university of India .NA.
- Weider, H.D, and Hal field .J.d. (1996) Superiors conflict management strategies and subordinate, out comes, management communication –Quarterly . V10 , N2.