

رابطه سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس

چکیده

این تحقیق به منظور بررسی ارتباط بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس صورت گرفته است. برای انجام این امر دو نمونه از دو جامعه مستقل از یکدیگر مدنظر قرار گرفته‌اند. در این تحقیق برای سنجش میزان استفاده مدیران از سبکهای مختلف مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه)، ۶۵ مورد نمونه از بین جامعه مربوط به مدیران مدارس (تمامی مدیرانی که دست‌کم دارای دو سال سابقه خدمت در یک مدرسه در دو سال اخیر می‌باشند) و برای سنجش میزان اثربخشی مدارس ۳۲۵ مورد نمونه (هر مدرسه پنج مورد) از بین جامعه مربوط به معلمان (تمامی معلمان که دست‌کم دو سال سابقه خدمت در یک مدرسه در دو سال اخیر دارند) مورد مطالعه قرار گرفتند. در تحقیق حاضر که با روش زمینه‌یابی صورت گرفته است برای سنجش هرکدام از متغیرهای فوق از پرسشنامه جداگانه‌ای استفاده شده است. سپس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، جهت آزمون یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در تحقیق حاضر برای آزمون فرضیه‌های فرعی از آزمون همبستگی پیرسون و برای آزمون فرضیه اصلی از آزمون تحلیل رگرسیون استفاده شد که نتایج زیر به دست آمد:

۱- بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس با احتمال ۰/۹۹۹، رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

- ۲- بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس با احتمال ۰/۹۹، رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس با احتمال ۰/۹۹۹، رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین سبک ایثار در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه مستقیم برقرار بوده اما این رابطه معنی دار نیست.
- ۵- بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معکوس برقرار بوده اما این رابطه معنی دار نمی باشد.
- ۶- بین سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس با احتمال ۰/۹۹، رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

مقدمه و بیان مسأله

آموزش و پرورش سنگ زیربنای توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. توجه به عوامل پیشرفت و ترقی جوامع نشان می دهد که این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثربخشی برخوردار بوده اند. به همین دلیل امروزه در جوامع مختلف نظامهای آموزش و پرورش رشد و گسترش یافته و تقاضا برای آموزش و پرورش روز به روز زیادتر می شود و تعداد کثیری دانش آموز برای تحصیل و برخورداری از مزایای آن به مدارس روی می آورند و اولیای دانش آموزان نیز براساس اطلاعات واقعی و یا غیرواقعی دوست دارند فرزندان خود را به مدارسی بفرستند که دارای اثربخشی بیشتری باشد.

مباحث مطرح شده، پیرامون اثربخشی سازمانها از جمله مدارس نیز نشان می دهد که توجه به اثربخشی کاهش پیدا نکرده است. در واقع کثرت گزارشهای اخیر که متوجه اصلاحات آموزشی هستند نشان می دهد که علاقه و مجذوبیت عموم و افراد سیاسی به اثربخشی مدارس افزایش یافته است.

این علاقه مندی و مجذوبیت، سبب شده است تا تحقیقات متعددی پیرامون اثربخشی صورت بگیرد. محققان هرکدام به بررسی متغیرهای گوناگون در این ارتباط پرداخته اند. یکی از متغیرهایی که در این ارتباط مدنظر قرار گرفته و نظر پژوهشگران و صاحب نظران را به خود جلب کرده، موضوع تعارض در سازمانهاست.

«سازمان با ماهیتی که دارد زمین باروری برای پرورش و رشد تعارضها و عدم

موافقتهاست» (فرهنگی، ۱۳۶۹، ص ۱۵). فعالیتهای سازمانی مستلزم تعامل بین افراد و گروههای سازمان است. در سازمانها افراد مختلفی در رده‌های گوناگون به انجام فعالیتهای وظایف خود مشغولند که لازمهٔ انجام این فعالیتهای ارتباط دوجانبه یا چندجانبه افراد با همدیگر بوده و می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد تعارض باشد. ورما^۱ معتقد است که تعارض در مجموعه‌ای که دست‌کم دو نفر عضو داشته باشد، به وجود می‌آید (ورما ۱۹۹۰، ص ۱۰۳).

بنابراین یکی از عمده‌ترین و در عین حال اجتناب‌ناپذیرترین مسائل در سازمانها تعارض بین افراد و گروههای موجود در آنهاست که آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نیست. «اصولاً خمیرمایهٔ مدیریت مدارس با تعارض عجین است» (لی‌فام و هوویه ۱۹۷۴) ترجمه نائلی (۱۳۷۰)، ص ۱۸۱). آنچه که در این میان اهمیت به‌سزایی دارد شیوه‌هایی است که مدیران در برخورد با تعارض و برای حل آن در پیش می‌گیرند. تحقیقات نشان داده است که مدیران در برخورد با تعارض از سبکهای مختلفی استفاده می‌نمایند. تحقیق حاضر در صدد بررسی سبکهای موردنظر و ارتباط آنها با اثربخشی مدارس می‌باشد.

بیان مسأله

امروزه نقش آموزش و پرورش در توسعهٔ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع به صورت یک باور عمومی درآمده است؛ به طوری که از آن به عنوان سنگ زیربنای توسعه یاد می‌شود و آموزش و پرورش نه تنها عامل مهمی در توسعهٔ یک جامعه که به عنوان مرکز ثقلی برای آموزش به شمار رفته و محل شکوفا شدن استعدادها و تعلیم و تربیت نسل آیندهٔ جامعه است و بالاخره از جمله اساسی‌ترین ابزار انتقال میراث فرهنگی به شمار می‌رود.

بنابراین جای تعجب نیست که بسیاری از کشورها تمامی تلاش خود را در جهت افزایش اثربخشی سازمانهای آموزشی خود به کار برند. براین اساس و در این راستا بسیاری از صاحب‌نظران و محققان نیز تلاشهای خود را در این زمینه متمرکز نموده و به بررسی متغیرهای گوناگونی در این ارتباط پرداخته‌اند.

به طور کلی در زمینهٔ نقش تعارض در اثربخشی سازمانها سه دیدگاه زیر مطرح است: «برای بیشتر افراد، اصطلاح تعارض سازمانی، نوعی معنی و مفهوم منفی در بر دارد.

تعارض صرفاً می‌تواند هماهنگی و اقدامات لازم کارگروه به منظور تحقق اهداف سازمان را کندتر کند. نظریه دیگری در مورد تعارض استدلال می‌کند که تعارض از طریق ایجاد انگیزه برای تغییر و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، اثربخشی یک سازمان را بهبود می‌بخشد. نظریه سومی نیز در این زمینه وجود دارد که به نظریه تعامل‌گرایان مشهور است. به‌طور واضح رویکرد تعامل‌گرایان استدلال نمی‌کند که همه تعارضات سازنده و مفید هستند. یقیناً تعارضاتی نیز وجود دارند که بر اثربخشی تأثیر منفی می‌گذارند. براساس نظریه تعامل‌گرایان در چنین مواردی مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای را دارا می‌باشند. (رابینز^۱ (۱۹۹۴)، ترجمه الوانی و دانایی‌فرد (۱۳۷۶)، صص ۳۵۸-۳۵۹) به بیان دیگر امکان دارد یک نوع از تعارض در یک گروه موجب بهبود عملکرد شود ولی در گروه دیگر بسیار ویرانگر باشد. آنچه در این میان تعیین‌کننده است نوع درک افراد به خصوص مدیران از تعارض و شیوه برخورد با آن می‌باشد.

بسیاری از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که عموماً مدیران در برخورد با تعارض و برای حل مسائل تعارض از پنج سبک اجتناب، رقابت، همکاری، مصالحه و ایثار استفاده می‌کنند (رابینز (۱۹۹۶)، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۷)، ص ۷۹۵).

به‌طور کلی بررسی نتایج تحقیقاتی که تاکنون صورت گرفته بیانگر این مطلب است که هرکدام از سبکهای مدیریت تعارض در موقعیتی مفید و مؤثر واقع می‌شود. حال این سؤال پیش می‌آید که با توجه به جو فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکم بر مدارس ما، کدام یک از سبکهای مورد استفاده برای حل تعارضات سازنده تر بوده و اثربخشی مدارس را افزایش می‌دهد؟ و یا به طور کلی آیا می‌توان بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری یافت؟

اهداف تحقیق

به طور کلی هدف از انجام تحقیق حاضر شناخت میزان اثربخشی مدارس و رابطه آن با سبکهای مدیریت تعارض است که با دنبال کردن هدف مذکور در صدد دستیابی به اهداف بالاتر از جمله ارائه راهبردهایی به برنامه‌ریزان، کارشناسان و مدیران و در نتیجه افزایش

اثربخشی مدارس می‌باشیم. برای رسیدن به اهداف فوق، موارد زیر را دنبال می‌کنیم:

- ۱- شناخت میزان استفاده از هرکدام از سبکهای مدیریت تعارض توسط مدیران مدارس
- ۲- شناخت میزان اثربخشی مدارس
- ۳- شناخت رابطه بین میزان استفاده از سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس

فرضیه‌های تحقیق

الف) فرضیه اصلی

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

ب) فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین سبک ایثار در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیشینه تحقیق

اثربخشی سازمانی از جمله مباحثی است که تحقیقات زیادی را به خود اختصاص داده است. «اثربخشی در فرهنگ لغت یعنی اندازه اثر که در مورد اشخاص و اعمال به کار می‌رود. اثربخشی به معنی توانایی تولید محصول، نفوذ، شایستگی، قوی بودن و... نیز معنی

شده است» (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۲۸۸).

اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شده است (که احتمالاً در دهه ۱۹۵۰ مطرح گردید) بسیار ساده بود. در این دیدگاه اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش محقق می شود تعریف شده بود (رابینز (۱۹۹۴)، ترجمه الوانی و دانایی فرد (۱۳۷۶)، ص ۴۸).

البته تعاریف دیگری نیز در ارتباط با اثربخشی سازمانی مطرح گردیده است؛ اما آنچه که اهمیت دارد آن است که هیچ کدام از این تعریفها نمی توانند به طور دقیق اثربخشی سازمانی را بیان نمایند و در هر کدام از آنها ابهامهای زیادی به چشم می خورد. وجود این گونه ابهامها در تعاریف مربوط به اثربخشی سازمانی سبب شد تا بسیاری از محققان به جای تعریف اثربخشی به بیان معیارهایی در این ارتباط پردازند.

بررسی معیارهای بیان شده این مطلب را روشن می سازد که هر کدام از صاحب نظران معیارهای مختلفی را جهت سنجش اثربخشی سازمانی معرفی می نمایند که بعضاً این معیارها با هم متفاوت و حتی در بعضی مواقع متضادند. پژوهشگران نیز در بررسی اثربخشی سازمانی هر کدام به تعدادی از این معیارها توجه داشته اند. نکته دیگر این که همه این معیارها را نمی توان در مورد هر سازمانی به کار برد و در برخی از سازمانها بعضی از این معیارها مهمتر از بقیه است.

به طور کلی انتخاب معیار مناسب به منظور ارزیابی اثربخشی سازمان برای پژوهشگران و مدیران کار چندان ساده ای نیست، چرا که یک الگوی نظری عمومی که بهترین معیار را معرفی کند وجود ندارد. آسبی در این ارتباط می گوید: «هیچ جا چیزی به اسم سازمان خوب به معنای مطلق آن وجود ندارد، همواره این مفهوم نسبی است. از یک نظر یا برحسب یک معیار یک سازمان خوب ممکن است برحسب معیار یا نظری دیگر بد باشد.» (اسکات^۱ (۱۹۹۲)، ترجمه بهرنگی (۱۳۷۵)، ص ۴۷۱). بنابراین «پرسیدن یک سؤال کلی درباره این که آیا مدرسه اثربخش است یا نه، در معنی کار بیهوده ای است. اثربخشی یک چیز نیست. بنابراین تعریف یک بعدی کافی نخواهد بود بلکه مدرسه برحسب معیارهای به کار رفته که می تواند مستقل از هم باشند می تواند اثربخش یا غیراثربخش باشد. بدون داشتن یک مدل

تئوریک به عنوان راهنما، بیان این که یک مدرسه اثربخش تر از مدرسه دیگر است یا این که یک نشانه مشخص مقیاس اثربخشی است، غیرممکن است». (هوی و میسکل (۱۹۸۷)، ترجمه سید عباسزاده (۱۳۷۱)، ص ۲۵۵).

در این باره صاحب نظران مدل‌های مختلفی را برای سنجش اثربخشی مدنظر قرار داده‌اند که از مهمترین آنها می‌توان به مدل‌های هدف منطقی، منبع - سیستم، فرآیندهای مدیریتی، عوامل راهبردی، ارزشهای رقابتی، بهبود سازمان و ساختاری - وظیفه‌ای اشاره نمود. بررسی مدل‌های مطرح شده این نکته را روشن می‌سازد که تمامی مدل‌های مطرح شده قابل استفاده در تمامی سازمانها نیست و پژوهشگر باید با توجه به ویژگیهای سازمانی که می‌خواهد مورد مطالعه قرار دهد مدل مناسب را انتخاب نماید.

در ارتباط با سبکهای مدیریت تعارض بسیاری از صاحب نظران براین باورند که هرکدام از سبکهای فوق در شرایطی مؤثر واقع می‌شوند. صاحب نظری در این ارتباط بیان می‌دارد:

سبک اجتناب: زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و توافق طرفین کم و میزان پافشاری آنها نیز پایین باشد.

سبک ایثار (گذشت): زمانی که درجه تعاون و همبستگی طرفین زیاد و میزان پافشاری آنها کم باشد.

سبک مصالحه: زمانی که درجه تعاون میان طرفین و میزان پافشاری و قاطعیت آنها در حد متوسطی باشد.

سبک رقابت: زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و انسجام‌پذیری بین طرفین کم و در مقابل میزان پافشاری آنها زیاد باشد.

سبک همکاری: این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و میزان قاطعیت طرفین در سطح بالایی بوده و زمینه برخورد منطقی با مسأله وجود داشته باشد (ممی‌زاده، ۱۳۷۴، صص ۵۸-۶۰).

صاحب نظر دیگری نیز در این ارتباط هرچند سبک همکاری (تشریک مساعی) را به عنوان یک راه‌حل مطلوب برمی‌شمرد و سبک اجتناب را به دلیل آن که مسائل همچنان پشت پرده باقی می‌ماند راه‌حل نامطلوبی برمی‌شمرد، اما هرکدام از سبکهای پنجگانه را در شرایطی مفید می‌داند و استفاده از هرکدام از این سبکها را وابسته به موقعیتهای مختلف

برمی‌شمرد (بزاز جزایری، ۱۳۷۷، ص ۲۵).

محمدزاده و مهروزان (۱۳۷۵) نیز استفاده از هرکدام از سبکهای مدیریت تعارض را وابسته به موقعیت دانسته و شرایط استفاده از هرکدام از این سبکها را در جدول زیر خلاصه نموده‌اند (ص ۳۲۹).

جدول ۱: (محمدزاده و مهروزان، ۱۳۷۵، ص ۳۲۹)

موقعیتهای مناسب

رقابت: رویه مبتنی بر رقابت زمانی اتخاذ می‌شود که مسأله حساس، جدی و حتی ناخوشایند باشد. همکاری: رویه مبتنی بر همکاری زمانی اتخاذ می‌شود که تلفیقی از بینشهای مختلف، ایجاد تعهد از طریق حصول به اجماع و یادگیری از طریق تجارب در نظر باشد. سازش: رویه مبتنی بر سازش موقعی اتخاذ می‌شود که مساعی به اختلافات بیشتر منجر شود و چاره‌ای دیگر وجود نداشته، یا سازش راه‌حلی موقتی تا حصول به نتیجه نهایی باشد. اجتناب: رویه اجتناب موقعی اتخاذ می‌شود که مسأله جزئی باشد، یا مسأله‌ای حادثر وجود داشته باشد. امکان حصول به علایق خودی وجود نداشته باشد، یا فرصتی لازم باشد تا تعارض به صورت ریشه‌ای حل و فصل گردد. توافق: توافق زمانی اتخاذ می‌شود که احساس شود اشتباهی رخ داده است و موقعیتی فراهم شده است که منطق حرف آخر را می‌زند یا ثبات و هماهنگی مسأله‌ای اساسی باشد.

صاحب‌نظر دیگری نیز ضمن بیان این مطلب که رهبران آموزشی نمی‌توانند از برخورد و عکس‌العمل با گروههای مختلف از قبیل دانش‌آموزان، معلمان، والدین و... اجتناب ورزند، چراکه هرکدام از این گروهها برای خودشان مشکلات، نیازها، دیدگاهها و تجاربی دارند که اغلب با عقاید، تقاضاها و دیدگاههای دیگران در تعارض است، می‌افزاید تشخیص موقعیتی که در آن تعارض اتفاق افتاده است عاملی مهم در جهت انتخاب سبک برای برخورد با تعارض و حل آن می‌باشد. همچنین وی در ادامه می‌آورد که مهمترین راه برای اداره تعارض در سازمانهای آموزشی موجود نمی‌باشد (مهی، ۱۹۹۷، ED

408642). همچنین در این زمینه تعدادی از محققان سعی نموده‌اند تا با بررسی این سبکها در بعضی از موقعیتهای، سبک مناسب برای آن موقعیت را بیان نمایند.

در این زمینه باتلر^۱ تحقیقی را در ارتباط با تأثیر سبکهای مدیریت تعارض بر روی اهداف یک مذاکره انجام داد. در این مذاکره ۴۴۴ دانشجوی دوره دکتری و پایین تر حضور داشتند. براساس نتایج به دست آمده از این تحقیق هنگامی که مذاکره کنندگان از سبک وحدت یا یگانگی استفاده می‌کردند نسبت به موقعی که از سبک رقابت (تسلط) استفاده می‌کردند اثربخش تر بودند. همچنین براساس نتایج به دست آمده از تحقیق آنها هنگامی که از سبکهای اجتناب و التزام استفاده می‌کردند خیلی اثربخش نبودند. در این تحقیق سعی شده بود که اختلافی در اهداف هنگام استفاده از این چهار سبک نباشد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که سبک یگانگی (تشریک مساعی) خیلی کارا بوده اما سه سبک دیگر دارای کارایی زیادی نبودند (باتلر، ۱۹۹۴، ص ۸۴).

تحقیق دیگری نیز در ارتباط با سبکهای مدیریت تعارض توسط ارنست^۲ (۱۹۹۳) انجام شد. محقق در این پژوهش به دنبال کشف و تشریح ارتباط درونی سبکهای مدیریت تعارض، شناسایی سبکهای مورد علاقه مدیران، تشخیص ارتباط بین سبکهای مدیریت تعارض و سبکهای مورد علاقه افراد بود. در این تحقیق مجموعاً ۷۸ مدیر شرکت داشتند. در این تحقیق پیشنهاد شده که مدیران برای استفاده از سبکهای مختلف مدیریت تعارض لازم است ابتدا نقاط قوت و ضعف هریک از سبکها را شناسایی کرده و سپس هریک را در موقعیت خاص خود به کار برند (ارنست، ۱۹۹۳، ED 357252).

وایدنر^۳ و هاتفیلد^۴ نیز در تحقیقی که در سال ۱۹۹۶ با عنوان «راهبردهای مدیریت تعارض رؤسا و اهداف زیردستان» انجام دادند به بررسی راهبردهای مختلفی که مدیران در برخورد با تعارض دنبال می‌کنند پرداخته و ارتباط این راهبردها را با اهداف زیردستان مورد مطالعه قرار می‌دهند.

برای انجام پژوهش فوق، محققان مورد نظر سه سبک از مدیریت تعارض را مدنظر قرار دادند که عبارت بودند از: سبکهای همکاری، گذشت و اجبار در مدیریت تعارض. همچنین این محققان اهداف زیردستان را در چهار قسمت طبقه‌بندی نمودند که عبارت بودند

1. Butler

2. Earnest

3. Weider

4. Hatfield

از: اهداف سیستمی، اهداف مربوط به کار (شغل)، اهداف عملکرد و اهداف شخصی. محققان پس از تجزیه و تحلیل یافته‌ها به این نتیجه دست یافتند که بین دست‌یابی افراد به اهدافشان و سبک همکاری ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، در حالی که بین سبک اجبار در مدیریت تعارض و کسب اهداف زیردستان، ارتباط منفی می‌نمود (وایدنر و هاتفیلد، ۱۹۹۶، ED 535505).

همان‌گونه که دیده می‌شود هرکدام از پژوهش‌های فوق به نوعی به بررسی سبک‌های مدیریت تعارض پرداخته و بعضی از آنها ارتباط این سبک‌ها را با متغیرهای دیگری بیان می‌نمایند. در این میان دیده شد که تحقیقات مزبور هرکدام سبک‌های خاصی را در موقعیتهایی مؤثرتر از سبک‌های دیگر قلمداد کرده و ارتباطات خاصی را در این زمینه بیان نموده‌اند.

تعریف عملیاتی واژه‌ها

اثربخشی مدارس - نمره‌ای است که معلمان به مدارسشان در پرسشنامه مربوطه خواهند داد. پرسشنامه مزبور که حاوی ۲۲ سؤال است برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد علیقلی جمشیدی بوده که با کمک محمود ساعتچی و مصطفی نیکنامی و براساس مدل فرآیندهای مدیریتی ساخته شده است. اخذ نمره بالاتر در این پرسشنامه بیانگر اثربخشی بیشتر و اخذ نمره پایین‌تر بیانگر اثربخشی کمتر مدارس خواهد بود.

سبک مدیریت تعارض - سبک مدیریت تعارض هر مدیر با نمره‌ای که وی در پرسشنامه مربوطه در هرکدام از پنج سبک مدیریت تعارض (همکاری، رقابت، ایثار، مصالحه و اجتناب) به دست می‌آورد مشخص می‌شود. پرسشنامه مزبور که حاوی ۱۵ سؤال است برگرفته از کتاب «رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها» نوشته استیفن پی رابینز می‌باشد. اخذ نمره بالاتر بیانگر اهمیت بیشتر و اخذ نمره کمتر بیانگر اهمیت کمتر آن سبک در نزد مدیران است.

روش اجرای تحقیق

آزمودنیها - در این تحقیق جامعه آماری موردنظر برای سنجش اثربخشی مدارس عبارت است از: «کلیه معلمان مدارس شهرستان دامغان که در دو سال اخیر (۷۶-۷۷ و ۷۷-۷۸) از سوی اداره آموزش و پرورش این شهرستان حکم دریافت کرده و در یک

مدرسه مشغول فعالیت می‌باشند». همچنین جامعه آماری موردنظر برای سنجش سبک مدیریت تعارض عبارت است از: «کلیه مدیران مدارس شهرستان دامغان که در دو سال اخیر (۷۶-۷۷ و ۷۷-۷۸) از سوی اداره آموزش و پرورش این شهرستان حکم دریافت کرده و در یک مدرسه مشغول فعالیت می‌باشند».

در این تحقیق از جامعه مربوط به مدیران ۶۵ مدیر که به صورت سرشماری انتخاب شده بودند به پرسشنامه سبک مدیریت تعارض و ۳۲۵ معلم نیز که با استفاده از روشهای نمونه‌گیری از بین جامعه معلمان انتخاب شده بودند به پرسشنامه اثربخشی پاسخ دادند (هر مدرسه پنج معلم).

ابزار اندازه‌گیری - در تحقیق حاضر برای اندازه‌گیری متغیرهای مربوطه از دو پرسشنامه استفاده شده است. همچنین برای سنجش میزان اثربخشی مدارس از پرسشنامه ۳۲ سؤالی که در دانشگاه علامه طباطبائی و براساس مدل فرآیندهای مدیریتی ساخته شده است، استفاده می‌شود. این پرسشنامه از پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای علیقلی جمشیدی با عنوان «بررسی رابطه جو سازمانی و اثربخشی مدارس ابتدایی شهر مشکین‌شهر» گرفته شده است. پاسخها در این پرسشنامه بر روی مقیاس چهار درجه‌ای مشخص شده و نمره‌گذاری آن به صورت ۴ و ۳ و ۲ و ۱ است.

همچنین در این تحقیق برای سنجش سبک مدیریت تعارض از پرسشنامه ۱۵ سؤالی که به‌همین منظور توسط استیفن پی رایبیز تهیه شده، استفاده شده است. این پرسشنامه به سنجش میزان استفاده مدیران از پنج سبک رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه در مدیریت تعارض می‌پردازد. پاسخها در این پرسشنامه بر روی مقیاس پنج درجه‌ای با نمرات ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱ مشخص می‌شود.

اعتبار ابزار اندازه‌گیری

با توجه به این‌که آزمونهای مورد استفاده در این تحقیق براساس مطالعات قبلی تهیه شده و سؤالات مطرح شده در آنها براساس مبانی نظری مطرح شده‌اند (هرکدام از متغیرهای مطرح شده کاملاً تعریف و ابعاد آن بررسی شده و آزمونها براساس این ابعاد انتخاب شده‌اند). و نیز از آنجائی که پرسشنامه‌های موردنظر مجدداً از دید متخصصان مربوطه گذشته و مشورتهای لازم در این ارتباط صورت گرفته است، لذا روایی آزمونها مورد تأیید قرار

گرفت.

همچنین برای سنجش میزان پایایی هر دو پرسشنامه از روش همسانی درونی استفاده شده است. آلفای محاسبه شده برای هرکدام از سبکهای مدیریت تعارض در پرسشنامه مربوطه و همچنین برای پرسشنامه اثربخشی براساس رابطه آلفای کرونباخ در جدول زیر آمده است.

جدول ۲: جدول ضرایب پایایی پرسشنامه سبک مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس

| اثربخشی | سبک مدیریت تعارض | | | | | نوع پرسشنامه |
|---------|------------------|--------|-------|--------|--------|--------------|
| | رقابت | همکاری | ایثار | اجتناب | مصالحه | |
| ۰/۹۴ | ۰/۸ | ۰/۷۶ | ۰/۷۱ | ۰/۸۴ | ۰/۸ | ضریب پایایی |

ضرایب فوق بیانگر پایایی بالای پرسشنامه‌های مربوطه است. بنابراین با توجه به مطالبی که بیان شد اعتبار هر دو پرسشنامه برای انجام این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

روشهای آماری

در این تحقیق پس از اجرای پرسشنامه‌ها در جامعه‌های مربوطه، پاسخها جمع آوری شده و فراوانی مربوطه به هرکدام از پاسخها و همچنین میانگینها و انحراف معیارهای به دست آمده در مورد هرکدام از سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس مورد محاسبه قرار می‌گیرند. نتایج به دست آمده در جداولی خلاصه شده و به صورت نمودار به نمایش در می‌آید. در این پژوهش برای آزمون هر یک از فرضیه‌های فرعی تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. برای اجرای این آزمون میزان همبستگی به دست آمده بین نمرات به دست آمده از هر سبک مدیریت تعارض با نمره اثربخشی متناظر آن با استفاده از فرمول مربوط به آزمون همبستگی پیرسون محاسبه شده و میزان معناداری آن مورد آزمون قرار می‌گیرد که این عمل از طریق مقایسه مشخصه مشاهده شده با مقدار بحرانی آن مشخص خواهد شد. برای انجام این مقصود مقدار بحرانی را از روی جدول به دست می‌آوریم.

همچنین جهت آزمون فرضیه اصلی و سنجش ارتباط پنج سبک مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس از تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. در این مورد نیز از طریق مقایسه مشخصه مشاهده شده با مقدار بحرانی مبتنی با احتمال ریاضی معین می‌کنیم که آزمون مورد نظر معنی‌دار هست یا خیر.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق - تحقیق حاضر به دنبال شناخت میزان استفاده مدیران از سبکهای مختلف مدیریت تعارض و بیان ارتباط بین سبکهای مورد نظر و اثربخشی مدارس بوده است. برای انجام این امر، دو پرسشنامه جهت سنجش میزان استفاده مدیران از سبکهای مدیریت تعارض (رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه) و اثربخشی مدارس در نظر گرفته شد. پرسشنامه سنجش سبک مدیریت تعارض در بین تمامی مدیرانی که دست‌کم در دو سال اخیر در یک مدرسه مشغول به فعالیت بوده‌اند، تقسیم گردید (۶۵ نفر) و پرسشنامه‌های سنجش میزان اثربخشی مدارس نیز در بین ۳۲۵ نفر از معلمان که حداقل در دو سال اخیر در یک مدرسه مشغول به فعالیت بوده‌اند (هر مدرسه پنج معلم) با استفاده از روش تصادفی ساده تقسیم شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات به دست آمده جهت آزمون پنج فرضیه فرع و یک فرضیه اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج به دست آمده در ارتباط با هر کدام از فرضیه‌های اصلی و فرعی به قرار زیر می‌باشد:

فرضیه اصلی - فرضیه اصلی در این پژوهش بدین صورت عنوان شد که «بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری وجود دارد». برای آزمون فرضیه فوق از آزمون تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج به دست آمده پس از انجام آزمون فوق با توجه به جدول زیر بیانگر این مطلب بود که ضریب همبستگی چندمتغیره بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس، $0/72$ بوده و در نتیجه مجذور ضریب همبستگی (ضریب تعیین) $0/52$ می‌باشد که بیانگر نسبت تغییر در اثربخشی مدارس است و می‌توان آن را براساس مجموع ضرایب سبکهای مدیریت تعارض تبیین و پیش‌بینی کرد و یا به آن نسبت داد. همچنین مقادیر محاسبه شده جهت سنجش معنی‌داری ضریب همبستگی چندمتغیره‌ها بیانگر این مطلب بود که این ارتباط در سطح بالایی ($0/999$) معنی‌دار است.

جدول ۳: جدول نتایج رگرسیون چندمتغیره

| ضریب همبستگی چندمتغیره Multiple R | مجدور ضریب همبستگی R Square | F | معنی داری F Signif F |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------|-------------------------|
| ۰/۷۲۰۷۲ | ۰/۵۱۹۴۳ | ۱۲/۷۵۴۳۷ | ۰/۰۰۰ |

فرضیه‌های فرعی

فرضیه اول: فرضیه اول بدین صورت عنوان شد که «بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد». نتایج به دست آمده پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص نمود که رابطه فوق با احتمال ۰/۹۹ معنی دار است. میزان همبستگی محاسبه شده بین سبک رقابت و اثربخشی مدارس ۰/۳۵ - بوده است؛ بنابراین نتایج به دست آمده بیانگر ارتباط معکوس و معنی دار بین میزان استفاده مدیران از سبک رقابت در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس می‌باشد. لذا با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان چنین بیان نمود که هرچقدر مدیران در برخورد با موقعیتهای تعارض بیشتر از سبک رقابت استفاده نمایند اثربخشی مدارسشان پایین تر می‌آید.

فرضیه دوم: فرضیه دوم بدین صورت بیان شد که «بین سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد». نتایج به دست آمده پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص نمود که رابطه فوق با احتمال بسیار بالا (۰/۹۹۹) معنی دار است. میزان همبستگی محاسبه شده بین سبک همکاری و اثربخشی مدارس ۰/۶۷ - بوده است. بنابراین نتایج به دست آمده بیانگر ارتباط مستقیم و معنی دار بین میزان استفاده مدیران از سبک همکاری در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس است. با توجه به نتایج می‌توان چنین عنوان نمود که هرچقدر مدیران در برخورد با موقعیتهای تعارض و برای حل آن بیشتر از سبک همکاری استفاده نمایند اثربخشی مدارسشان افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم: فرضیه سوم بدین صورت عنوان شد که «بین سبک ایثار در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد». نتایج به دست آمده پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص نمود که ارتباط فوق ارتباط مستقیمی بوده اما این ارتباط معنی دار نیست بنابراین فرض تحقیق رد می‌شود. در نتیجه نمی‌توان به پیش‌بینی خاصی در این زمینه پرداخت.

فرضیه چهارم: فرضیه چهارم بدین صورت بیان شده که «بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد». نتایج به دست آمده پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص نمود که ارتباط بین سبک فوق و اثربخشی مدارس ارتباطی معکوس است، اما این ارتباط معنی دار نیست. بنابراین فرضیه فوق رد شده و امکان پیش‌بینی در این زمینه وجود ندارد.

فرضیه پنجم: فرضیه پنجم بدین صورت عنوان شده که «بین سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد». نتایج به دست آمده پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص نمود که رابطه فوق با احتمال $0/99$ معنی دار است. میزان همبستگی محاسبه شده بین سبک مصالحه و اثربخشی مدارس $0/33$ بوده است. بنابراین نتایج به دست آمده بیانگر ارتباط مستقیم و معنی دار بین میزان استفاده مدیران از سبک مصالحه در مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس است. با توجه به نتایج به دست آمده در این ارتباط می‌توان چنین عنوان نمود که هرچقدر مدیران در برخورد با تعارض و برای حل آنها بیشتر از سبک مصالحه استفاده نمایند اثربخشی مدارسشان افزایش می‌یابد. جدول زیر بیانگر نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی می‌باشد.

جدول ۴: همبستگی سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس

| رقابت | همکاری | ایثار | اجتناب | مصالحه | |
|-----------|----------|----------|-----------|----------|--------------------------------------|
| $-0/3485$ | $0/6753$ | $0/1787$ | $-0/1999$ | $0/3258$ | همبستگی Correlation |
| $0/002$ | $0/000$ | $0/077$ | $0/055$ | $0/004$ | احتمال Probability |
| ۶۵ | ۶۵ | ۶۵ | ۶۵ | ۶۵ | تعداد نمونه‌ها Number of cases |

بحث درباره یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که دیده شد به‌طور خلاصه آزمونهای انجام شده این نتیجه را به دست دادند

که دو سبک همکاری و مصالحه دارای ارتباط مستقیم و معنی‌دار و سبک رقابت دارای ارتباط معکوس و معنی‌دار با اثربخشی مدارس می‌باشند؛ در حالی که دو سبک ایثار و اجتناب ارتباط معنی‌داری با اثربخشی مدارس ندارند. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره مؤید معناداری ضریب همبستگی چندمتغیره بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس است.

چنانچه در فصل دوم مشاهده شد، بررسی نظریات ممی‌زاده، محمدزاده و مهرورژان و مهی و همچنین تحقیقات انجام شده توسط باتلر، ارنست، وایدنر و هاتفیلد، این نتیجه را مشخص ساختند که استفاده از سبکهای مدیریت تعارض امری است وابسته به موقعیت و در موقعیتهای مختلف افراد باید از سبکهای مختلفی استفاده نمایند. این تحقیقات نشان دادند که در بعضی از موقعیتهای برخی از سبکها از سبکهای دیگر مؤثرترند. نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نیز نتایج به دست آمده از تحقیقات و نظریات گذشته را تأیید می‌کند.

به نظر می‌رسد شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی حاکم بر مدارس و همچنین میزان بلوغی که مدیران و معلمان این مدارس از آن بهره می‌برند، موقعیتی ویژه را در مدارس ایجاد نموده است. امروزه سطح آموزش و پرورش و به‌طور کلی سطح زندگی عمومی از حد نسبتاً مطلوبی برخوردار است. معلمان دارای تحصیلات بالاتری نسبت به گذشته هستند و از لحاظ فرهنگی، اجتماعی و سیاسی رشد قابل توجهی داشته‌اند. این عوامل سبب شده است تا این افراد از سطح نیازهای بالاتری برخوردار بوده و به غیر از نیازهایی از قبیل تأمین خوراک و پوشاک، مسکن، تأمین درمانی و... خواستار احترام و منزلت اجتماعی، فرصت رشد و پیشرفت شخصی، مشارکت در تصمیم‌گیریها و مسائلی از این قبیل نیز باشند. شرایط فوق باعث شده است تا مدارس و محیطهای آموزشی از موقعیتی ویژه برخوردار باشند. براین اساس و با توجه به نتایج حاصله از این تحقیق در چنین موقعیتی دو سبک همکاری و مصالحه بهترین سبکها جهت برخورد با موقعیتهای تعارض و حل آن بوده و استفاده از آنها اثربخشی مدارس را افزایش می‌دهد، در حالی که انتخاب سبک رقابت برای برخورد با موقعیتهای تعارض تأثیر منفی بر اثربخشی مدارس می‌گذارد؛ چرا که دو سبک همکاری و مصالحه تنها سبکهایی هستند که در آنها طرفین به حرفهای یکدیگر خوب گوش می‌دهند و سعی می‌کنند علت اختلافها را شناسایی کرده و با مشارکت و همفکری و همکاری یا به راه‌حل مطلوبی دست یابند که نظرات هر دو طرف را در برداشته باشد و یا این که با دادن

برخی امتیازات و گرفتن برخی دیگر از امتیازات مسأله را حل نمایند. این در حالی است که مدیران در سبک رقابت تنها سعی در تحمیل خواسته‌های خود به طرف مقابل دارند.

محدودیتها

از جمله محدودیت‌های موجود در راه انجام این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- برخی غرض‌ورزیها و مخالفت‌های آگاهانهٔ معلمان با مدیران که می‌تواند بر روی پاسخهای داده شده به سؤالات پرسشنامه‌ها و در نتیجه بر روی نتایج حاصله تأثیر بگذارد.

۲- دسترسی نداشتن به منابع پژوهشی بومی (به سبب تحقیقات بسیار کمی که در این مورد صورت گرفته است) که مانع از دستیابی به نتایج خاصی که حاصل از پیشینهٔ تحقیقات داخلی باشد، شده است.

۳- ناآشنایی بعضی از معلمان و مدیران با این قبیل تحقیقات و کم توجهی آنان نسبت به تحقیق.

۴- محرمانه بودن اطلاعات مربوط به نمرات اثربخشی مدارس که از طریق اداره‌های آموزش و پرورش به آنها نسبت داده می‌شود و سبب شده است تا محقق در راه کسب این اطلاعات و استفاده از آنها (جهت سنجش روایی پرسشنامهٔ اثربخشی) با مشکلاتی مواجه شود.

پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهاد‌های زیر را در ارتباط با چگونگی انتخاب سبکهای مدیریت تعارض برای افزایش اثربخشی مدارس مطرح نمود.

پیشنهاد به مدیران

۱- مدیران به طور کلی در برخورد با تعارض و برای حل آن ابتدا به تشخیص موقعیتهایی بپردازند که تعارض در آن اتفاق افتاده است، سپس با توجه به موقعیت، سبک مناسب را انتخاب نمایند.

۲- مدیران در مدارس و در برخوردها و تعارضها با معلمان سعی نمایند تا به حرفهای

آنان گوش فرا داده و در جست و جوی راه‌حلی باشند که نظرات هر دو طرف را در برداشته باشد (سبک همکاری) و یا این که با آنان به مذاکره پرداخته و سعی نمایند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسأله را حل نمایند (سبک مصالحه).

۳- مدیران در مدارس و در برخوردها و تعارضات با معلمان صرفاً سعی در تحمیل خواسته‌های خود به طرف مقابل نداشته باشند (سبک رقابت) و به نظرات طرف مقابل نیز توجه بنمایند.

پیشنهاد به کارشناسان و برنامه‌ریزان

- ۱- پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان و کارشناسان با شناخت هرچه بهتر فضای حاکم بر مدارس، برنامه‌ریزی را به صورتی انجام دهند تا مدیران از آزادی عمل بیشتری در انجام امور مربوط به مدرسه برخوردار باشند، چرا که استفاده از سبکهای همکاری و مصالحه، مستلزم داشتن آزادی عمل در برخورد با موقعیتهاست.
- ۲- پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان و کارشناسان با ایجاد کلاسهای آموزشی و آشنا کردن مدیران و معلمان با سبکهای مدیریت تعارض آنها را با روشهای مختلف همکاری و شیوه‌های انجام مذاکره آشنا نموده و از این طریق زمینه لازم جهت استفاده از سبکهای همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض را فراهم آورند.

پیشنهاد برای پژوهشگران بعدی

- ۱- این تحقیق از انواع مدل‌های اثربخشی مدل فرآیندهای مدیریتی را برای سنجش اثربخشی مدارس مدنظر قرار داده است. پیشنهاد می‌شود که محققان آینده مدل‌های دیگری را در این ارتباط مدنظر قرار داده و یا در صدد برآیند تا مدل جامعی را در این ارتباط مدنظر قرار دهند.
- ۲- تحقیق حاضر در صدد بررسی ارتباط بین سبکهای مدیریت تعارض و اثربخشی مدارس برآمده است. پیشنهاد می‌شود محققان آینده این ارتباط را با متغیرهایی از قبیل کارایی، استرس، رضایت شغلی و... مورد بررسی قرار دهند.
- ۳- با توجه به هدف این تحقیق، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی این ارتباط را در

محیطهای آموزشی دیگر و نیز محیطهای غیرآموزشی مورد بررسی قرار داده و نتایج را با نتایج به دست آمده مقایسه نمایند.

۴- تحقیق حاضر از جمله تحقیقات توصیفی بوده و در نتیجه بعضی از عواملی راکه در جریان ارتباط بین این متغیرها مؤثر بوده کنترل نکرده است؛ پیشنهاد می شود محققان آینده در صورت امکان با انجام یک تحقیق تجربی و ایجاد گروههای گواه و کنترل تأثیر هر کدام از سبکها را بر روی اثربخشی مدارس بسنجند.

منابع

الف - فارسی

- ۱- اسکات، ریچارد. (۱۳۷۵). سازمانها (سیستمهای خردگرا (حقوقی)، طبیعی (حقیقی و بازا). (محمدرضا بهرنگی، مترجم)، جلد دوم. تهران: کمال تربیت. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۲).
- ۲- بزاز جزایری، سیداحمد. (۱۳۷۷). «مهارتهای مدیریت تعارض» تدبیر، شماره ۸۶.
- ۳- جمشیدی علیقلی. (۱۳۷۵). بررسی رابطه جو سازمانی و اثربخشی مدارس ابتدایی شهر مشکین شهر در سال تحصیلی ۷۴-۷۵. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۴- رایبترز، استیفن. (۱۳۷۶). تئوری سازمان، (سیدمهدی الوانی و حسین دانایی فرد، مترجمان). تهران: انتشارات صفار. (تاریخ انتظار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۴).
- ۵- رایبترز، استیفن. (۱۳۷۷). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مترجمان)، جلد دوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. (تاریخ انتظار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۶).
- ۶- شیرازی، علی. (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی. مشهد: انتشارات جهاددانشگاهی.
- ۷- فرهنگ، علی اکبر. (۱۳۶۹). «ارتباطات در تعارض سازمانی». نشریه مدیریت دولتی، شماره ۸.
- ۸- لی فام، جیمز. م و هوویه، جیمز. (۱۳۷۰). مدیریت مدارس، مبانی و تئوریهها، (محمدعلی نائلی، مترجم). اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- ۹- محمدزاده، عباس و مهروزان، آرمن. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی نگرش اقتضایی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

- ۱۰ - ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۷۴). «مدیریت تعارض سازمانی» مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- ۱۱ - هوی، وین. ک و میسکل، سیسیل. ج. (۱۳۷۱). مدیریت آموزشی، (میرمحمدسیدعباس زاده، مترجم)، جلد دوم. ارومیه: انتشارات انزلی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۸۷).

ب - منابع انگلیسی

- 1- Butler, J. K. (1994). Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully - integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, V5, N4, 84-17252.
- 2- Earnest, G. W. (1993). Conflict management styles as reflection of jungian personality type preferences of the cooperative extension's north central region directors and district directors. Ohio State Univ, ED 357252.
- 3- Mhehe, E. G. (1997). *The role of the school administrator in conflict management*. Tanzania, ED 408642.
- 4- Verma, Y. S. (1990). *University and administration*. Newdelhi: Prentice-Hall of India.
- 5- Weider, H. D., and Hatfield, J. D. (1996). Superior's conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management - Communication - Quarterly*, V10, No. 2, EJ 535505.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی