

## رابطه‌ی خویشتن‌شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض

دکتر محمدرضا کرامتی

mkeramati47@yahoo.com

استادیار دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

مریم روشن

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

دامنه‌ی تعارض در سازمان‌های امروز، به‌ویژه در مدارس، ضرورت بهره‌گیری از ترفندهای مؤثر مدیریت تعارض را افزایش داده‌است. نکته‌ی اساسی این است که شناخت مدیران از خود تا چه اندازه در کاربرد آنان از این ترفندها مؤثر است. در این پژوهش، رابطه‌ی خویشتن‌شناسی مدیران با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض بررسی شده‌است. جامعه‌ی آماری، همه‌ی مدیران مدارس ابتدایی شهر بجنورد بود (۱۳۲ نفر) که از این میان ۶۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند گزیده‌شدند. برای بررسی خویشتن‌شناسی مدیران، پرسش‌نامه‌ی راجرز و برای سنجش ترفندهای مدیریت تعارض، پرسش‌نامه‌ی استانداردشده‌ی پوت‌نام و ویلیسون به کار گرفته‌شد. یافته‌ها نشان داد که خویشتن‌شناسی مدیران رابطه‌ی معناداری با ترفند راه‌حل‌گرایی دارد؛ در حالی که رابطه‌ی آن با ترفند عدم مقابله و همچنین ترفند کنترل معنادار نیست.

**کلیدواژه‌ها:** خویشتن‌شناسی؛ ترفندهای مدیریت تعارض؛ مهارت‌های مدیریتی؛

## تعارض و زمینه‌های بروز آن در سازمان‌ها

تعارض باید از دید افراد و گروه‌های درگیر تعریف شود، زیرا نوع و میزان آن به ادراک افراد و گروه‌ها بسته‌گی دارد. واژه‌ی تعارض به معنای «یک‌دیگر را پیش آمدن، خلاف یک‌دیگر آمدن، و معارضه [و روبرویی] کردن یکی با دیگری» آمده‌است (دهخدا، ۱۳۸۲) و از نظر مفهومی فرآیندی است که در آن، کسی آگاهانه تلاش می‌کند تا با سد کردن راه دیگری فعالیت او را بی‌اثر سازد (دفت، ۱۳۷۴). این تلاش آگاهانه می‌تواند به درگیری جسمی یا کلامی برای رسیدن به هدفی شخصی بیانجامد (لنگارتی و ویلسون، ۲۰۰۰). در چنین شرایطی، رفتار شخص محدود می‌شود (محمدزاده و مهرزاد، ۱۳۷۷) و شرایط ناهم‌آهنگ و ناسازگار می‌نماید (گنجی، ۱۳۷۳).

ساده‌ترین تعریف از تعارض، همراه نبودن و ناسازگاری دو فرد یا گروه است؛ اما به طور دقیق‌تر، تعارض فرآیند دریافت یا احساس هر گونه ناسازگاری در درون یا بین گروه‌ها، افراد، و سازمان‌ها است که به رفتار پنهان یا آشکارا متعارض در دو طرف می‌انجامد (میرکمالی، ۱۳۷۱). برخی از این رفتارها چنین است: افکار آشفته؛ دروغ‌پراکنی؛ دشمنی با ارباب رجوع؛ ناسزاگویی و درگیری پی‌درپی؛ احم کردن؛ عرق کردن؛ تنفس سریع؛ سرخ شدن رنگ چهره؛ پراکنده‌گویی؛ بازخواست کردن. دیگران؛ تهدید و پرخاش؛ لرزیدن یا جمع شدن لب‌ها؛ لرزیدن دست‌ها؛ و مانند این‌ها.

تعارض در طول تاریخ با زنده‌گی انسان سرشته شده‌است. اما در دهه‌های اخیر به عنوان موضوعی مهم توجه صاحب‌نظران علوم رفتاری و مدیریت رفتار سازمانی را به خود جلب کرده‌است. سنت‌گرایان تعارض را زیان‌بار دانسته و بر پرهیز از آن تأکید می‌ورزند. رفتارگرایان بر پیش‌گیری تکیه می‌کنند و برای این کار، پدید آوردن جو سازمانی مناسب و مشارکت سازنده‌ی کارکنان را سفارش می‌کنند. تعامل‌گرایان وجود تعارض را ضروری می‌دانند و آن را زمینه‌ساز خلاقیت و پویایی سازمان می‌شمارند (قربانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳). کوهن، برودی، و سایون-سه‌وین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) تعارض را پدیده‌ی طبیعی و در عین حال سازنده می‌دانند و بر این باور اند که گاه باید تعارض‌ها را دامن زد. بسیاری تعارض را موجب بهبود کارکرد افراد و گروه‌ها می‌دانند (رابینز، ۱۳۸۲) و بر این باور اند که اگر واکنش افراد در برابر تعارض مثبت و با فرهنگ هم‌کاری (و نه رقابت و تهدید) همراه باشد، جنبه‌ی سازنده‌گی تعارض بر جنبه‌ی مخرب آن چیره می‌شود (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹).

1. Daft, Richard L.

2. Longaretti, L., &amp; Wilson, J.

3. Cohen, E. G., Brody, C. M., &amp; Sapon-Shevin, M.

4. Robins, Stephen B.

مدیران مدارس که یک خانواده‌ی کاری را راه‌بری می‌کنند (میرکمالی، ۱۳۷۳) می‌توانند جوی را پدید آورند که برانگیزاننده و مشوق دگرگونی، یا سد راه آن باشد (برداختجی، ۱۳۷۴) و اگر نتوانند جو مناسب را فراهم آورند شاید تعارض‌هایی پدیدار گردد (رضاییان، ۱۳۸۰). از سویی، مدیران یا کارکنان را نمی‌توان به‌تنهایی کانون یا سرچشمه‌ی تعارض دانست. پندارها و انتظارها، اطلاعات نادرست، اهداف و مسئولیت‌ها، کم‌بود منابع، و عدم اطمینان، کانون‌های عمده‌ی تعارض به شمار می‌رود که ریشه‌ی آن تفاوت‌های شخصی، کم‌بود آگاهی‌ها، ناسازگاری نقش، و فشار محیطی است (وتون و کمرون، ۱۳۸۰). عوامل عمده‌ی تعارض در سازمان‌ها را می‌توان به دو دسته بخش‌بندی کرد: عوامل ساختاری هم‌چون رسمی بودن، تخصصی بودن، انجام کارها به روش یک‌سان و همانند، سلسله‌مراتب سازمانی، پیچیده‌گی سازمانی، تمرکز، نسبت‌های پرسنلی مانند نسبت کارکنان ستاد به صف، یا کارشناس به ناکارشناس، یا مرد به زن؛ و عوامل محتوایی هم‌چون جو سازمانی، اندازه‌ی سازمان، فن‌آوری، محیط بیرونی، تفرندهای سازمان، چشم‌انداز، و هدف‌های سازمان (قربانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳).

### گونه‌های تعارض در سازمان‌ها

برای تبدیل تعارض سازمان به فرصت‌های رشد، مدیران باید گونه‌های تعارض را بشناسند. تعارض را می‌توان به هشت دسته بخش‌بندی کرد: تعارض شخصی؛ تعارض درون‌فردی؛ تعارض هدف؛ تعارض بین‌فردی؛ تعارض فرد با گروه؛ تعارض درون‌گروهی؛ تعارض بین‌گروهی؛ و تعارض سازمانی.

تعارض شخصی با ارزش‌ها در ارتباط است. تعارض درون‌فردی برآمده از محرومیت و فشار عصبی افراد است. تعارض هدف خود به تعارض خواست-خواست، خواست-ناخواست، و ناخواست-ناخواست دسته‌بندی می‌شود. تعارض خواست-خواست زمانی است که فرد چند هدف مطلوب دارد و نمی‌خواهد به آسانی از هیچ یک چشم‌پوشی کند؛ برای نمونه، فردی از میان دو شغل نمی‌تواند به آسانی یکی را برگزیند. تعارض خواست-ناخواست هنگامی رخ می‌دهد که فرد می‌خواهد به هدفی دست یابد؛ با این همه، از آن می‌گریزد. گزینش شغل خوب و گریز از مسئولیت آن نمونه‌ی از این گونه تعارض است. تعارض ناخواست-ناخواست زمانی است که فرد می‌خواهد از دو یا چند هدف دوری کند اما نمی‌تواند (برومند، ۱۳۷۴). تعارض بین‌فردی معمولاً برآمده از درک نادرست پیام‌ها است. صاحب‌نظران برای کاهش این گونه تعارض، تجزیه و تحلیل مرادفهی (که بر بررسی و درک رفتار تأکید دارد) و پنجره‌ی

جوهری (که بر بازخورد و آشکارسازی تأکید دارد) را پیشنهاد کرده‌اند (هرسی و بلاچارد، ۱۹۸۸؛ برگرفته از قربانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳). تعارض بین فرد و گروه زمانی است که فرد با اهداف توافق‌شده‌ی اعضای گروه موافق نباشد. برای نمونه، اگر به دلایلی اعضای گروه بخواهند اعتصاب کنند، یک عضو ممکن است موافق نباشد و در نتیجه، بین او و دیگران تعارض پیش آید. تعارض درون‌گروهی چندان روشن نیست؛ زیرا عمدتاً به عوامل مرتبط با ساختار سازمانی مربوط می‌شود که نمونه‌ی بارز آن تعارض بین صف و ستاد است. تعارض بین گروه‌های سازمانی معمولاً زمانی است که یک گروه در جایگاهی بهتر از گروه‌های دیگر قرار می‌گیرد (دفت، ۱۳۷۴). و سرانجام، تعارض سازمانی بین سطوح و واحدهای مختلف سازمان رخ می‌دهد که تعارض بین حوزه‌ی معاونت آموزشی و معاونت پژوهشی در یک سازمان آموزشی نمونه‌ئی از آن است. راه‌بری نادرست جریان تعارض توسط مدیران موجب می‌شود که شیوه‌ی رهبری از روش مشارکتی به روش خودکامه تبدیل شود (میرکمالی، ۱۳۷۳) و راه‌بری درست آن سلامت سازمانی را افزایش می‌دهد.

به طور کلی، می‌توان به دو گونه تعارض در سازمان اشاره کرد: تعارض‌های نهادینه‌شده که برآمده از طبیعت خاص، هدف‌ها، و مقاصد سازمان است، و تعارض‌های نوظهور که شکل‌گیری آن‌ها از تعامل‌های رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره ناشی می‌شود.

### مراحل تعارض در سازمان‌ها

پوندی<sup>۲</sup> تعارض را در پنج مرحله برمی‌شمارد: نخست، مرحله‌ی پنهان که مرحله‌ی رشد و پرورش تعارض است و شرایطی هم‌چون رقابت برای منابع کمیاب و دور بودن اهداف واحدهای سازمان از هم، بستر لازم را برای گسترش تعارض فراهم می‌آورد. دوم، مرحله‌ی درک تعارض است؛ و در مرحله‌ی سوم که مرحله‌ی نمایش احساس تعارض است، فرد برانگیخته می‌شود و حالت تهاجمی می‌یابد. در مرحله‌ی چهارم تعارض آشکار می‌شود؛ و در مرحله‌ی آخر کاهش یا افزایش تعارض هویدا می‌گردد. رحیم<sup>۳</sup> نیز دسته‌بندی‌ئی همانند دارد. او تجربه‌های گذشته‌ی فرد، تغییر رفتار و شروع تعارض، رسمی شدن تعارض، تصمیم‌گیری، و بازخورد را گام‌های بنیادی تعارض می‌داند. رابینز (۱۳۸۲) تعارض را در چهار مرحله برشمرده‌است: مخالفت‌های بالقوه؛ نمود تعارض؛ رفتار؛ و نتایج. در مرحله‌ی نخست، ارتباط‌ها، ساختار، و متغیرهای شخصی مؤثر است؛ در مرحله‌ی دوم، مخالفت‌ها فعال می‌شود؛ در

1. Hersey, Paul, & Blanchard, Kenneth H.

2. Pondy, Louis R.

3. Rahim, M. Afzalur

مرحله‌ی سوم، اعضا آگاهانه فعالیت‌هایی را شروع می‌کنند که موجب درمانده‌گی اعضای دیگر (در رسیدن به هدف) می‌شود؛ و در مرحله‌ی چهارم، ویران‌گر یا سازنده بودن پدیده‌ی تعارض آشکار می‌شود (قربانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳).

### ترفندهای مدیران در برخورد با تعارض

مدیران امروز به نیروی کار کم‌تر و با تخصص‌های میان‌رشته‌ئی نیاز دارند تا بتوانند تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند که در این میان، مدیریت تعارض اهمیتی به‌سزا دارد. وجود محیطی آرام، همراه با سلامت سازمانی، از نیازهای سازمان اثربخش است و مدیران موفق کسانی اند که توانایی به‌کارگیری درخور از ترفندهای مدیریت تعارض را داشته‌باشند.

بسیاری از صاحب‌نظران در زمینه‌ی ترفندهای مدیریت تعارض از ساختار شبکه‌ی مدیریتی بهره گرفته‌اند که کامل‌ترین آن‌ها را توماس<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) ارائه کرده‌است. او برای سازگاری شبکه‌ی مدیریتی با وضعیت متعارض، دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران را مطرح ساخت و پس از بیان نقاط قوت این شبکه، پنج شیوه‌ی رقابت، هم‌کاری، توافق، پرهیز، و سازش را مشخص کرد.

رقابت یعنی تلاش برای رسیدن به سود بیشتر، بی توجه به این که این کار می‌تواند به رویارویی با دیگران بیانجامد. این روش زمانی به کار می‌رود که مدیر ناگزیر است با مسائل حیاتی سازمان قاطع و سریع برخورد کند. در این روش، مدیر احساس برد و دیگران احساس باخت می‌کنند. هم‌کاری موقعیتی است که در آن طرفین برای رسیدن به سود پافشاری می‌کنند، ولی هم‌چنین خواهان هم‌کاری نیز هستند و به سود طرف دیگر نیز توجه می‌کنند. در این روش، پس از آمیزش دیدگاه‌ها، راه بهتر گزیده می‌شود، به گونه‌ئی که دو سوی تعارض احساس برد-برد کنند. توافق موقعیتی است که طرفین با هم کنار می‌آیند تا از بخشی از مواضع خود عقب‌نشینی کنند و امتیازهایی به دیگری بدهند و در برابر آن امتیازهایی بگیرند. زمانی که مدیر احساس می‌کند اشتباهی رخ داده‌است و باید با نرمش آن را اصلاح کند، این روش را به کار می‌گیرد. در این روش، مدیر احساس باخت و دیگران احساس برد می‌کنند. پرهیز وضعیتی است که فرد می‌خواهد کناره‌گیری یا از برخورد پیش‌گیری کند و زمانی است که مسئله چندان بحرانی نیست و مدیر به گونه‌ئی برخورد می‌کند که طرفین تعارض احساس باخت-باخت کنند. تسلیم یعنی این که فرد می‌خواهد به طرف دیگر امتیاز بدهد، چون طرف دیگر بالاتر از او است. این ترفند موقتی است و تا

رسیدن به نتیجه‌ی نهایی پی‌گیری می‌شود. در این ترفند، دو سوی تعارض احساس باخت یا برد نمی‌کنند (توماس، ۱۹۷۶).

از دیدگاه *تون و کمپوزن* (۱۳۸۰) روش رقابت، ترفند اجبار، قاطعیت، و عدم همکاری است که از راه آن تلاش می‌شود نیازهای یک فرد با هزینه‌ی دیگران برآورده‌شود و پی‌آمد آن احساس حمایت یک طرف و احساس شکست و تحقیر دیگران است. روش هم‌کاری، روی‌کرد اعتماد دوسویه است که در آن گذشته از قاطعیت، گرایش به حل مسئله نیز وجود دارد و پی‌آمد آن حل ریشه‌ئی مشکل است. در روش توافق، بنا بر هم‌کاری و عدم قاطعیت است که نگرانی یک طرف را از بین می‌برد و نگرانی طرف دیگر را نادیده می‌گیرد و پی‌آمد آن امتیازگیری یکی از طرفین است. روش پرهیز با عدم هم‌کاری و عدم قاطعیت توأم است که پی‌آمد آن حل نشدن مسائل میان‌فردی و سرخورده‌گی درازمدت است. در سازش، میزان قاطعیت و هم‌کاری در سطح متوسط است و به گونه‌ئی تلاش می‌شود که طرفین تعارض، با خرسندی جزئی ظاهراً به حق خود برسند و برای تحقق این کار از آنان درخواست می‌شود تا برای رسیدن به سود مشترک، از خود گذشته‌گی نشان دهند. پی‌آمد سازش نیز گسترش راه‌حل‌های مصلحتی (بی‌هوده) است.

گنجی (۱۳۷۳) مؤثرترین ترفند کاهش تعارض را هم‌آهنگی و روشن‌سازی وظایف و پرهیز از رقابت می‌داند. اسمیت، *ایندر*، و *رات‌کلیف*<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) هم بر شفاف‌سازی، حل مسئله، و مهرورزی تأکید می‌کنند و *جانسون و جانسون*<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) ترفند *بُرد-بُرد* را راه حل بنیادی تعارض برمی‌شمارند (لانگاری و ویلسون، ۲۰۰۰). برخی دیگر به قانون‌مداری، مذاکره، دوره‌ئی کردن پست‌های سازمانی، و تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای توجیه وظایف مشترک کارکنان سفارش می‌کنند (محمدزاده و مهرزاد، ۱۳۷۷). این در حالی است که پژوهش *ایزدی یزدان‌آبادی* (۱۳۷۹) نشان می‌دهد که شیوه‌ی مدیریت هر فرد ثابت است و ترفندهای تعارض گزینه‌هایی اختیاری نیست که بتوان به تناسب وضعیت از آن‌ها بهره گرفت. البته پژوهش‌های انجام‌شده این موضوع را تأیید نمی‌کند. برای نمونه، پژوهش *بهارستان* (۱۳۸۳) نشان داد که مدیران موفق در برخورد با موقعیت‌های تعارض از همه‌ی شیوه‌ها بهره می‌گیرند. *بهارستان* به مدیران سفارش می‌کند که عدم توافق‌ها را در سازمان بحران نیانگارند، به شیوه‌ی هم‌کاری (که اثربخشی بیش‌تری دارد) بیش‌تر توجه کنند، و از مشارکت کارکنان و روش‌های حل مسئله برای حل تعارض‌های سازمانی بهره گیرند. *سادات ناصری* (۱۳۷۹) هم دقیقاً این پیشنهاد را در پژوهش خود آورده‌است و کاربرد سه شیوه‌ی یادشده را موجب کاهش فشار شغلی معلمان می‌داند.

1. Smith, A. B., Inder, P. M., & Ratcliff, B  
2. Johnson, D. W., & Johnson, R. T.

### خویش‌شناسی مدیران و ترفندهای آنان در راهبری تعارض

در ادبیات مدیریت، خویش‌شناسی به شناخت خود، پی بردن به شخصیت خود، کنترل رفتار و کردار، و چیره‌گی بر آن‌ها دارد و بر فراگیری دانش خویش‌شناسی به میزان قابل‌مؤثر تطبیق سازمان با رفتار انسان‌ها تأکید شده‌است. افزون بر این، از خویش‌شناسی به عنوان پیش‌شرط بهداشت روانی و شناخت دیگران یاد شده‌است. معنای این گفته آن است که درک، بینش، و آگاهی بیش‌تر مدیر از خود، افزایش بهره‌وری فردی و بهبود روابط انسانی وی را در پی دارد. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد خودشناسی مدیران موجب می‌شود آنان از توانایی‌های بالقوه‌ی خود آگاهی یابند، دیگران را بهتر درک کنند، تنش‌های موجود در روابط انسانی را کاهش دهند، و روابط خود را با دیگران بهبود بخشند. ارزش‌های شخصی، سبک شناختی، گرایش به تغییر، و گرایش به روابط انسانی جنبه‌های مهم خودشناسی است. ارزش‌ها بر دیگر جنبه‌های رفتار سایه می‌افکند و در شکل‌گیری شخصیت کارکردی عمده دارد. سبک شناختی به روش گردآوری و پردازش اطلاعات اشاره دارد. گرایش به تغییر، به روش‌هایی اشاره می‌کند که افراد برای رویارویی با تغییرات محیطی و سازگاری خود با آن به کار می‌برند. گرایش روابط انسانی نیز به تعامل با دیگران مربوط است (وتون و کمرون، ۱۳۷۹).

مدیران می‌توانند با خودارزیابی در زمینه‌هایی هم‌چون کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری (خلاقیت عملی، ذهنی، هنری، غیرکلامی، و تخیلی)، ارتباطات، نوع احساس به کار، انگیزش، و کار گروهی، شناختی نظام‌مند از کارکرد خود در سازمان به دست آورند (الوانی، ۱۳۷۱) و از این راه، مهارت‌های مدیریتی خود را پرورش دهند و به درکی ژرف‌تر از رفتار دیگران برسند (وتون و کمرون، ۱۳۷۹).

پژوهش‌ها نشان داده که ۲۰ درصد وقت مدیران عالی و میانی صرف حل تعارض می‌شود که این میزان برای مدیران آموزشی ۵۰ درصد است (لبیت، ۱۹۸۴؛ برگرفته از قربانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳) و بیش‌ترین میزان آن نیز به انتظارات مدیر و دبیران در زمینه‌ی حدود و چه‌گونه‌گی انجام وظایف (ساک، ۱۳۷۵) و خودآگاهی نداشتن معلمان و مدیران (بلیس، ۱۹۹۷) مربوط می‌شود. زیرا این خودآگاهی نخستین گام در شکل‌گیری مهارت‌های ارتباطی است (فرهنگی، ۱۳۷۴) و هم‌چنان که امام علی<sup>ع</sup> می‌فرماید «کسی که خویش را بشناسد و گرامی بدارد هوا و هوس را خوار شمارد» (رضی، ۱۳۷۵: ۴۸۱)، انسان خویش‌شناس برای خود ارزش

قائل است و در نتیجه بهتر می‌تواند برای اصلاح خود گام بردارد (راجرز، ۱۳۶۹). بنا به فرموده‌ی امام علی<sup>ع</sup> «چنین انسانی به عیب خود بیش از عیب دیگران توجه دارد و همواره در حال خودارزیابی است» (رضی، ۱۳۷۵: ۴۴۳) و این خود ارزیابی که خودآگاهی فرد را افزایش می‌دهد، پیش‌نیاز ارتباط مؤثر فرد با دیگران است (طارمیان و هم‌کاران، ۱۳۷۸).

در همین زمینه، پژوهش تیرگیبر و سلیمی (۱۳۸۰) نشان داد که خودپنداری با ابعاد کاری مدیر مانند هدف‌گذاری، نظارت، برنامه‌ریزی، هم‌آهنگی، و انگیزش، رابطه دارد. از این رو، این مدیران خویش‌شناس اند که با فراهم آوردن جو طبیعی در سازمان مانع پنهان شدن تعارض کارکنان می‌شوند و بدین سان برای شناسایی و حل تعارض تلاش می‌کنند و آن را به فرصت‌های رشد بدل می‌سازند (اچیت‌وا، ۲۰۰۲). آنان چه‌گونه این کار را انجام می‌دهند؟

هم‌چنان که گفته‌شد، مدیران در برخورد با تعارض به طور معمول پنج ترفند رقابت، هم‌کاری، توافق، پرهیز، و سازش را به کار می‌گیرند. پوت‌نام و ویلسون<sup>۲</sup> این شیوه‌ها را به سه شیوه‌ی راه‌حل‌گرایی، عدم مقابله، و کنترل دسته‌بندی کرده‌اند (قرانی و هم‌کاران، ۱۳۸۳). راه‌حل‌گرایی، با دو ترفند هم‌کاری و توافق همانندی دارد؛ عدم مقابله، دربرگیرنده‌ی دو ترفند پرهیز و سازش است؛ و کنترل با ترفند رقابت هم‌خوان است. در مدیریت تعارض، به تناسب موقعیت‌ها می‌توان ترفندی مناسب را به کار گرفت. این پژوهش در پی آن است که رابطه‌ی خویش‌شناسی مدیران را با سه شیوه‌ی پوت‌نام و ویلسون بررسی کند. بنابراین، فرضیه‌ی اصلی پژوهش این خواهد بود که خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض رابطه دارد. بر اساس این فرضیه، و با نگرش به تقسیم‌بندی پوت‌نام و ویلسون فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- ۱- خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفند راه‌حل‌گرایی رابطه دارد.
- ۲- خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفند عدم مقابله رابطه دارد.
- ۳- خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفند کنترل رابطه دارد.

### روش پژوهش

روش این پژوهش توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه‌ی آماری آن دربرگیرنده‌ی همه‌ی مدیران مدارس ابتدایی بجنورد (انتفاعی، غیرانتفاعی، و شاهد) است که در سال تحصیلی ۸۳-۸۲ دارای ابلاغ رسمی تصدی پست مدیریت بودند. این جمعیت ۱۳۲ نفر بود که از

1. Rogers, Carl L.

2. Ochitwa, O. P.

3. Putnam, Linda L., & Wilson, Steven R.



این میان ۶۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند گزیده‌شدند. هر گاه اطمینان داشته‌باشیم افراد جامعه به صورت تصادفی فهرست شده‌اند، می‌توان روش نمونه‌گیری نظام‌مند را به کار گرفت (دلاور، ۱۳۸۳).

برای گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی خویش‌شناسی راجرز و پرسش‌نامه‌ی ترفندهای مدیریت تعارض پوت‌نام و ویلسون به کار رفت. آزمون راجرز شامل دو برگ است که یکی خود واقعی و دیگری خود آرمانی. آزمودنی را می‌سنجد. هر یک از دو برگ ۲۵ پرسش دارد و گزینه‌های هر پرسش از صفر تا هفت درجه‌بندی شده‌است که حد متوسط آن ۴ است. در هر یک از موارد ۲۵گانه‌ی آزمون دو ویژه‌گی ارزیابی می‌شود. برای نمونه، در نخستین ویژه‌گی آزمون، دو صفت ناهم‌ساز یعنی قوی و ضعیف آمده‌است که در آن نمره‌ی ۱ تا ۳ نشان‌دهنده‌ی شدت و ضعف سطحی، نمره‌ی ۵ تا ۷ نشان‌دهنده‌ی شدت و ضعف عمیق، و نمره‌ی ۴ نشان‌دهنده‌ی حد متوسط هر دو صفت است (ساعتی، ۱۳۷۸). بنا بر امتیازبندی آزمون راجرز، هر اندازه شناخت فرد از خود بیش‌تر شود به همان اندازه خود واقعی به خود ایده‌آل نزدیک‌تر می‌شود و این نتیجه با تفاضل نمره‌های مربوط به هر ویژه‌گی در پرسش‌نامه‌ی خود واقعی و خود آرمانی به دست می‌آید. پس از انجام آزمون‌های آماری، میزان برخورداری آزمودنی از سلامت روانی و میزان نزدیکی یا دوری خود واقعی از خود آرمانی شناسایی می‌شود.

پرسش‌نامه‌ی ترفندهای مدیریت تعارض ۳۰ پرسش دارد و از پاسخ‌دهندگان می‌خواهد تا در صورت قرارگیری در موقعیت تعارض، رفتار خود را بر اساس طیف هفت‌درجه‌ای مشخص سازند.

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ی خویش‌شناسی و پرسش‌نامه‌ی ترفندهای مدیریت تعارض روش آلفای کرون‌باخ به کار رفت که به ترتیب ضریب پایایی ۰/۹۸ و ۰/۷۴ به دست آمد. پرسش‌نامه‌ی خویش‌شناسی که از مرکز تحقیقاتی سینا فراهم آمد از سوی چند نفر از صاحب‌نظران حوزه‌ی روان‌شناسی و مدیریت نیز تأیید شده‌است.

معمولاً برای متغیرهایی که در مقیاس اسمی یا ترتیبی اندازه‌گیری شده‌است آزمون‌های ناپارامتری به کار می‌رود (سرمد و هم‌کاران، ۱۳۸۴). از آن‌جا که متغیرهای پژوهش اسمی بود، برای تعیین هم‌بسته‌گی، جدول توافقی و آزمون خی‌دو به کار رفت که آزمونی ناپارامتری است.

## یافته‌های پژوهش

درصد نمره‌های متغیر خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض در جدول ۱ آمده‌است. همچنان که دیده‌می‌شود میزان مدیرانی که خویش‌شناسی طبیعی دارند بیش از آنانی است که خویش‌شناسی ضعیف دارند. همچنین، میزان کاربرد ترفند راه‌حل‌گرا از سوی مدیران بیش از دو ترفند دیگر است.

جدول ۱- درصد نمره‌های متغیر خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض

متغیر	درصد
خویش‌شناسی	طبیعی ۶۰٫۳٪
	ضعیف ۳۹٫۷٪
ترفندها	راه‌حل‌گرایی ۶۳٫۵٪
	عدم مقابله ۱۷٫۵٪
	کنترل ۱۹٫۰٪

داده‌های توافقی خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض در جدول ۲ آمده‌است. همچنان که دیده‌می‌شود از ۳۸ مدیر با خویش‌شناسی طبیعی، ۳۲ مدیر ترفند راه‌حل‌گرایی، ۳ مدیر ترفند عدم مقابله، و ۳ مدیر ترفند کنترل را به کار می‌گیرند؛ و از ۲۵ مدیر با خویش‌شناسی ضعیف، ۸ مدیر ترفند راه‌حل‌گرایی، ۸ مدیر ترفند عدم مقابله، و ۹ مدیر ترفند کنترل را به کار می‌برند.

جدول ۲- جدول توافقی خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض

خویش‌شناسی	ترفندها	راه‌حل‌گرایی	عدم مقابله	کنترل	جمع
طبیعی	۳۲	۳	۳	۳۸	
ضعیف	۸	۸	۹	۲۵	
جمع	۴۰	۱۱	۱۲	۶۳	

نتایج آزمون خی‌دو برای تعیین هم‌بستگی خویش‌شناسی مدیران با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض در جدول ۳ آمده‌است. همچنان که دیده‌می‌شود رابطه‌ی خویش‌شناسی با ترفندهای مدیریت تعارض در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همچنین رابطه‌ی خویش‌شناسی با ترفند راه‌حل‌گرایی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. اما رابطه‌ی معناداری میان خویش‌شناسی با ترفند عدم مقابله و ترفند کنترل دیده‌نمی‌شود.

جدول ۳- خلاصه‌ی آزمون خی‌دو در زمینه‌ی خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض

ترفندها	%	درجه‌ی آزادی	سطح معنی‌داری
راه‌حل‌گرایی	۱۴/۴۰۰	۱	۰/۰۰۰
عدم مقابله	۲/۲۷۳	۱	۰/۱۳۲
کنترل	۳/۰۰۰	۱	۰/۰۸۳
همه‌ی روش‌ها	۱۷/۷۴۶	۲	۰/۰۰۰

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیرانی که خویش‌شناسی بالا دارند در برخورد با موقعیت‌های همراه با تعارض در مدرسه، بیش‌تر به راه‌حل‌ها توجه دارند. این نتیجه با دیدگاه اسمیت، ایندر، و رات‌کلیف (۱۹۹۵؛ برگرفته از لانگارتی و ویلسون، ۲۰۰۰) و جان‌سون و جان‌سون (۱۹۹۶؛ برگرفته از لانگارتی و ویلسون، ۲۰۰۰) که توجه به راه‌حل‌ها را در مدیریت تعارض مورد تأکید قرار می‌دهند و با نتایج پژوهش بلیس (۱۹۹۷)، هید (۱۹۹۶)، و طارمیان و هم‌کاران (۱۳۷۸) که خودپنداری مدیران را پیش‌نیاز حل تعارض می‌دانند هم‌آهنگ است. هم‌چنین، با یافته‌ی تیرگیر و سلیمی (۱۳۸۰)، که رابطه‌ی خودپنداری مدیران با انجام دادن مؤثر وظایف مدیریتی را معنادار نشان داد هم‌سو است.

افزون بر این، یافته‌های این پژوهش با دیدگاه لانگارتی و ویلسون (۲۰۰۰) و هم‌چنین اچیت‌وا (۲۰۰۲) که معتقد بودند خودآگاهی به مدیران توانایی می‌بخشد تا با پدید آوردن جو طبیعی، تعارض را شناسایی و آن را حل کنند هم‌خوانی دارد. سخنان گهربار امام علی<sup>ع</sup> نیز در این زمینه همانند دیگر زمینه‌ها روشنی‌بخش راه مدیران است. حضرت، خویش‌شناسی را راه اساسی دوری جستن از<sup>۴</sup> هوا و هوس می‌داند. این هوا و هوس می‌تواند سرچشمه‌ی برخی از تعارض‌های ویران‌گر باشد. وتون و کمرون (۱۳۸۰) نیز تفاوت‌های شخصی را یکی از ریشه‌های پیدایش تعارض در سازمان دانسته‌اند و در کنار آن به کم‌بود اطلاعاتی، ناسازگاری نقش، و فشار محیطی اشاره نموده‌اند.

در یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، هیچ رابطه‌ی میان خویش‌شناسی مدیران و ترفندهای عدم مقابله و کنترل دیده‌نشده. این یافته، به‌گونه‌ی با یافته‌های ایزدی یزدان‌آبادی (۱۳۷۹) که شیوه‌ی مدیریت هر فرد را ثابت می‌دانست هم‌سان است و این هم‌سانی لزوماً به معنای تأیید یا رد نیست، بلکه بستری مناسب برای انجام پژوهش‌های بیش‌تر در این زمینه فراهم می‌آورد.

مهم‌ترین یافته‌ی به‌دست‌آمده از این پژوهش، این است که هر اندازه خویش‌شناسی مدیران بیش‌تر باشد، در برخورد با تعارض، ترفند راه‌حلی‌گرایی را بیش‌تر به کار می‌گیرند و در نتیجه، بهتر می‌توانند تهدیدها را به فرصت‌های رشد و بالندگی بدل سازند. این یافته، با دیدگاه وتون و کمرون (۱۳۷۹) که خویش‌شناسی را بیش‌نیاز پهداشت روانی و عامل شناخت دیگران و کاهش تنش‌های سازمانی می‌دانند هم‌سو است و با سبک شناختی مطرح‌شده توسط آنان به عنوان یکی از جنبه‌های خویش‌شناسی که بر گردآوری و تحلیل اطلاعات برای حل مسئله تأکید دارد سازگاری دارد.

در همین راستا، الوانی (۱۳۷۱) نیز کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت، و نوآوری را به عنوان برخی از زمینه‌های خودارزیابی مدیران که می‌تواند در افزایش خویش‌شناسی آنان مؤثر باشد مورد تأکید قرار داده‌است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود آموزش پی‌گیر مدیران در زمینه‌هایی همچون خویش‌شناسی و ترفندهای مدیریت تعارض، به‌ویژه ترفند راه‌حلی‌گرایی، مورد توجه قرار گیرد. با نگرش به این که مدیران آینده هم‌اکنون با ما هستند، آموزش آنان در زمینه‌هایی همچون تفکر انتقادی، حس هم‌کاری، و نحوه‌ی حل اختلاف، ضرورتی ناگزیر است. شاید به‌کارگیری روی‌کردهای نوین آموزش در کلاس‌های درس بتواند این زمینه‌ها را تقویت کند. یادگیری مشارکتی یکی از این روی‌کردها است که از طریق آن کلاس درس به زنده‌گی واقعی نزدیک می‌شود و دانش‌آموزان مهارت‌های زنده‌گی، ارزیابی، کار با یک‌دیگر، حل اختلاف، و اندیشیدن را در مقیاسی کوچک از جامعه (یعنی کلاس درس) و در قالب گروه‌های مشارکتی می‌آموزند و از راه بازخورد گرفتن پی‌درپی از هم‌کلاسان به خودشناسی بیش‌تری می‌رسند و بدین سان آماده‌گی می‌یابند تا به عنوان مدیران آینده، هنگام روبه‌رو شدن با موقعیت‌های هم‌راه با تعارض، کارکردی سودمندتر داشته‌باشند.

## منابع

- الوانی، م. (۱۳۷۱). *خویشتن‌شناسی مدیران*. چاپ ۱. تهران: نشر نی.
- ایزدی یزدان‌آبادی، ا. (۱۳۷۹). *مدیریت تعارض*. چاپ ۱. تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین. برومند، ز. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- بهارستان، ج. (۱۳۸۳). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در دبیرستان‌های یزد. *مجله‌ی دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۳، سال یازدهم (۳ و ۴)، ۱۱۰.
- پرداختچی، م. ح. (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه‌ای. *مجله‌ی مدیریت در آموزش و پرورش*، ۴ (۱۳)، ۴۹.
- تیرگیر، ح. و سلیمی، ق. ع. (۱۳۸۰). رابطه‌ی بین خودپنداری مدیران و کارکرد آنان در دوره‌ی متوسطه‌ی استان چهارمحال بختیاری. *مجله‌ی مدیریت در آموزش و پرورش*، ۲۸ (۷)، ۷۵.
- رایینز، اس. (۱۳۸۲). *مبانی رفتار سازمانی*. برگردان ع. پارسائیان و س. م. اعرابی. چاپ ۵. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راجرز، ک. (۱۳۶۹). *درآمدی بر انسان شدن*. برگردان ق. قاضی. چاپ ۱. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
- رضی، س. (۱۳۷۵). *نهج‌البلاغه‌ی امام علی*. برگردان ا. مبشری. چاپ ۱۰. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- دفت، ر. ال. (۱۳۷۴). *نظریه‌ی سازمان و طراحی ساختار*. جلد ۲. برگردان ع. پارسائیان و س. م. اعرابی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- دلاور، ع. (۱۳۸۳). *احتمالات و آمار کاربردی در روان‌شناسی و علوم تربیتی*. چاپ ۸. تهران: انتشارات رشد.
- دهخدا، ع. ا. (۱۳۸۲). *لغت‌نامه‌ی دهخدا*. جلد ۴. تهران: انتشارات دهخدا.
- سادات ناصری، ز. (۱۳۷۹). *رابطه‌ی بین سبک مدیریت تعارض مدیران و استرس تسلی کارکنان بانک‌های کشاورزی شهر تهران [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]*. دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- ساعتچی، م. (۱۳۷۸). *روان‌شناسی کاربردی برای مدیران*. چاپ ۵. تهران: مؤسسه‌ی نشر ویرایش.
- ساک، خ. (۱۳۷۵). بررسی میزان تعارض یا هماهنگی بین ادراک مدیران و دبیران استان همدان [پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد]. دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- سرمند، ز. و هم‌کاران. (۱۳۸۴). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
- طارمیان، فد. و هم‌کاران. (۱۳۷۸). *مهارت‌های زنده‌گی در دوره‌ی متوسطه*. چاپ ۲. تهران: انتشارات تربیت.
- فرهنگی، ع. ا. (۱۳۷۴). *ارتباطات انسانی*. چاپ ۱. تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.
- قربانی، و هم‌کاران. (۱۳۸۳). *مدیریت تعارض و کار با افراد دشوار*. چاپ ۱. تهران: انتشارات پژوهش توس.
- گنجی، ح. (۱۳۷۳). *روان‌شناسی عمومی*. تهران: انتشارات بعثت.
- محمدزاده، ع. و مهرورزان، آ. (۱۳۷۷). *رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

- میرکمالی، س. م. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. فصل‌نامه‌ی دانش مدیریت، ۱۹، ۴۹.
- میرکمالی، س. م. (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی. چاپ ۲. تهران: انتشارات رامین.
- وتون، د. آ. و کمرون، ک. اس. (۱۳۷۹). خودشناسی مدیران. برگردان م. غ. نایابی زکلیکی. کرج: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- وتون، د. آ. و کمرون، ک. اس. (۱۳۸۰). مدیریت تعارض. برگردان س. م. الوانی، و ج. دانایی فرد. تهران: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- Bellace, R. (1997). *The Impact of Conflict Resolution Training on Faculty Perceptions of Teacher Satisfaction and School Climate during the Initiation of a Mediation Program in a Grade 3-5 Intermediary Elementary School* [Ed.D. Dissertation]. The Center for Education, Widener University.
- Cohn, E. G., Brody, C. M., & Sapon-Shevin, M. (Eds.) (2004). *Teaching Cooperative Learning: The Challenge for Teacher Education*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Longaretti, L., & Wilson, J. (2000). "I've sorted it out. I told them what to do!" *The Role of the Teacher in Student Conflict*. Paper presented at the AARE Conference Sydney.
- Ochitwa, O. P. (2002). A study of the organizational climate of high and low adopter elementary schools in Saskatchewan. *Group and Organizational Management*, 24(4), 96-100.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.