

تاریخ دریافت مقاله: ۸۱/۳/۴
" بررسی مقاله: ۸۱/۴/۱۰
" پذیرش مقاله: ۸۱/۱۲/۱۱

مجله علوم تربیتی و روانشناسی
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۳
دوره سوم، سال یازدهم، شماره‌های ۳ و ۴
صص: ۱۳۲-۱۰۹

بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد از دیدگاه مدیران

دکتر جلیل بهارستان*

چکیده

انسان در مسیر تکاملی خود، به طور کلی، از وحدت به کثرت رسیده و با حل تعارضهای هوای نفس و وجدان و فطرت خویش و نیز با حل تعارض بین ابعاد وجودی و ارزشهای مادی و معنوی‌اش، مجدداً به وحدت و قرب الهی و کمال خواهد رسید. به همین دلیل، در عرصه مدیریت نیز با حل تعارض میان سبک‌های مختلف مدیریت و به خصوص با هماهنگ نمودن اندیشه‌های "سازمان مداری" و "انسان مداری" می‌توان اداره سازمان را در جهت نیل به هدفهای آن به گونه‌ای منطقی و معقول هدایت نمود. این پژوهش بر مبنای نظرسنجی از مدیران مدارس متوسطه شهرستان یزد درباره شیوه‌های رویارویی آنان با تعارضات سازمانی با توجه به رویه‌های پنجگانه توماس در سال تحصیلی ۸۱-۸۰ صورت گرفته است. سبک‌های مدیریت مورد بررسی در این پژوهش شامل: سبک اجباری و اعمال قدرت، سبک توافقی و نرمش، سبک اجتناب و احتراز، سبک مصالحه و سازش و سبک همکاری و تشریک مساعی می‌شود. در هر یک از این سبکها مشخص می‌شود که مدیران برای حل تعارضات سازمانی تا چه میزان نظرهای شخصی خود را اعمال می‌کنند و تا چه اندازه نظر دیگران را می‌پذیرند (توماس، ۱۹۷۷). حجم نمونه شامل ۶۰ نفر مدیر (۳۰ نفر مرد و ۳۰ نفر زن) می‌شود که به صورت تصادفی از جامعه آماری به تعداد ۱۰۲ نفر مدیر (۵۳ نفر مرد و ۴۹ نفر زن) انتخاب گردیده‌اند. نوع این پژوهش میدانی و روش آن توصیفی است که از آزمون Z فیشر و ویرایش یازدهم نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است. در این تحقیق از پرسشنامه‌ای بر اساس نظریه توماس و با توجه به سوالاتی که رحیم در سال ۱۹۸۳ در مورد سبک‌های توماس تهیه کرده و با در نظر گرفتن پرسشنامه‌ای که استیفن رابینز در سال ۱۹۹۰ به کار برده است، سی سؤال چندگزینه‌ای مشابه مقیاس لیکرت تهیه و اجرا شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رتبه بندی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای شهر یزد به ترتیب امتیاز عبارتند از: ۱) سبک همکاری و تشریک مساعی (با ۲۳ امتیاز)، ۲) سبک مصالحه و سازش (با ۲۲ امتیاز)، ۳) سبک توافقی و نرمش (با ۱۵ امتیاز)، ۴) روش اجباری و اعمال قدرت (با ۱۳ امتیاز) و ۵) روش اجتناب و احتراز (با ۱۲ امتیاز). در بخش

پیشنهادهای این تحقیق، نتیجه‌گیری شده که: اولاً، مدیران باید اختلاف نظر و عدم توافق را در سازمان نشانه بحران و تخریب ندانند و سعی نمایند با تعدیل و هماهنگ نمودن، آن را در جهت نیل به هدفهای سازمان هدایت نمایند و ثانیاً، باید سبک همکاری و تشریک مساعی و به طور کلی مدیریت مشارکتی و با استفاده از روش حل مسأله و با همکاری و هماهنگی تمام افراد ذینفع تعارضات سازمانی را حل و فصل نمایند. و سرانجام به فرمایش مولا علی (علیه السلام) از اصل سعه صدر، حلم و بردباری و عدم شتابزدگی در تصمیم‌گیریها برای حل منطقی و عاقلانه تعارضات سازمانی استفاده نمایند.

کلید واژگان: سبک، مدیریت تعارض، مدیریت بحران، روش همکاری، سبک مصالحه، سبک توافق، سبک اجباری، سبک اجتناب، نظریه سستی، نظریه تعامل گرایان

بستگی به چگونگی مدیریت و کنترل آن دارد.

بدین معنی که اگر به طور آگاهانه و منطقی برخورد گردد، تعارض نه تنها اثر منفی بر جای نخواهد گذاشت، بلکه خود به عنوان یک نیروی مثبت و سازنده در حیات سازمان می‌تواند به کار گرفته شود (هنسن^۴، ۱۹۷۹، ترجمه محمدعلی نائلی، ۱۳۶۴، ص ۲۰۴).

تعارض عبارت است از ادراکات مختلف افراد، منافع ناهمسو و اختلاف نظر آنان در رابطه با منافع مشترک سازمانی. تعارض عبارت است از عدم توافق و مخالفت افراد در سازمان با یکدیگر و با مدیر. تعارض یعنی ناسازگاری و ناهماهنگی نظرات و اهداف افراد با اهداف افراد با اهداف سازمان. تعارض

مقدمه: زمینه تحقیق

تصمیم‌گیری^۱ و مشکل‌گشایی^۲ دو نکته مهم زندگی هر فرد و دو کانون اصلی مدیریت هستند. مدیران را در هنگام اتخاذ تصمیم برای حل مشکلات و تعارضات سازمانی می‌توان شناخت و ارزیابی نمود. مدیری که نتواند تعارضات به وجود آمده سازمان را متناسب با اهداف سازمان هدایت نماید نخواهد توانست در بلند مدت در سازمان به عنوان مدیر باقی بماند. شاید بتوان ادعا نمود که بیست درصد وقت مدیران سطوح بالا و میانی در رسیدگی به نوعی از تعارضات سازمانی صرف می‌شود (توماس، ۱۹۷۷).

آیا شیوه برخورد مدیران با تعارض، مطلوب و مؤثر و سازنده است؛ یا بر عکس، نامطلوب و غیراثربخش و بحران‌زا^۳ است؟ این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که سازنده یا مخرب از کار در آمدن تعارض تا حد زیادی

1- decision making

2- problem solving

3- crisis

4- Hanson, Emark

رفتاری است که به وسیله برخی از اعضاء سازمان در جهت مخالفت با دیگر اعضا صورت می‌گیرد. تعارض عبارت است از ستیز بین افراد و ناسازگاری میان گروه‌ها در اثر منافع ناهمسو و اختلاف اهداف افراد و گروه‌ها در سازمان. [محمدزاده (۱۳۷۵)، امیرکبیری (۱۳۷۷)، مشبکی (۱۳۷۷) و استیفن رابینز (۱۹۹۱) ترجمه الوانی و دانایی فرد (۱۳۷۶)]. در تمام تعاریف بالا، مفاهیم ناسازگاری، ناهماهنگی، عدم توافق، مخالفت، ستیز و تقابل از عوامل اساسی تشکیل دهنده تعارض محسوب می‌شود.

نظریه‌های مربوط به تعارض بر دو قسم است: نظریه سنتی^۱ و نظریه تعامل‌گرایان^۲. نظریه سنتی که نظریه غالب در مدیریت تعارض است مربوط به مدیریت کلاسیک و نئوکلاسیک می‌شود که وجود تعارض را در سازمان آفت می‌دانند که خود موجب بحران سازمانی خواهد شد. نظریه تعامل‌گرایان که نظریه جدیدی است مربوط به مدیریت سیستمی و اقتضایی و طرفداران آن معتقدند که اختلاف ادراک و نظرهای مختلف و عدم توافق در تصمیمات سازمانی موجب بهبود و رشد سازمانی و رفع نقایص آن و عامل پویایی و تحرک سازمانی است. بنابراین، مدیران باید از تعارضات سازمانی ناخشنود نباشند. در

نظریه تعاملی، مدیریت تعارض مدیریتی است که بتواند در شرایطی که تعارض و تضاد وجود دارد به بهترین شکل، سازمان را اداره نماید و با حل تعارض و تضاد و ایجاد تعادل اهداف سازمان را بیش از پیش تحقق بخشد. مطالب زیر تفاوت نگرشهای سنتی منفی و نگرشهای جدید مثبت را درباره تعارضات سازمانی آرایه می‌دهد:

الف. نگرشهای قدیم و منفی که معتقدند مدیران باید در اسرع وقت نسبت به حل تعارضات و از بین بردن آنها مبادرت ورزند برآنند که:

۱. تعارض همیشه مخرب، بد و مذموم است و یک بیماری محسوب می‌شود. زیرا سرکشی، تمرد، تخریب و بی‌منطقی است.
۲. وجود تعارض نشانه عملکرد نامناسب گروه یا طراحی ناصحیح سیستم است.
۳. وظیفه مدیریت، درهم شکستن و زدودن تعارض است.
۴. سازمان بهره‌ور و موفق از تعارض و تضاد خالی است.

ب. نگرشهای جدید و مثبت که به موجب آنها مدیران باید به ایجاد تعادل میان تعارضات

1- traditional view

2- interactionist view

بپردازند بر این باورند که:

۱. تعارض می‌تواند سازنده و مفید باشد؛ بنابراین، تعارض یک ناهنجاری سازمانی نیست.

۲. وجود تعارض تا سطح متعادل و مشخصی نشانه پویایی، خلاقیت و اثربخشی گروه و سازمان است.

۳. وظیفه مدیریت، تحریک تعارض و هدایت آن در جهت اهداف سازمان است.

۴. سازمان موفق سازمانی است که همواره سطحی از تعارض در آن وجود داشته باشد (مشبکی، ۱۳۷۷).

تعارض در حد افراط و همچنین تعارضات حل نشده و تشدید شده "بحران" نامیده می‌شود که نیاز به تصمیم‌گیری و واکنش صحیح و سریع دارد. هر بحرانی راه حل خاصی دارد و بهترین طریق مقابله با بحران جلوگیری از وقوع آن است.

بحران عبارت است از تحولات سریع درون سازمانی و تعارضات افراطی پیش بینی نشده و ناگهانی و غیرعادی که مقابله با آن دشوار است (فلیزیگ، ۱۹۹۰، به نقل از حجتی، (۱۳۸۰)، ص ۷۴). فلیزیگ، مدیریت بحران (P.C.M)^۱ را پیشنهاد نمود که در آن با یک روش سیستماتیک، نحوه کنترل مداخله و کاهش بحران تعارضات حل نشده تشریح

گردیده است.

خاستگاه‌های بروز تعارضات سازمانی

۱. تفاوت در اهداف و وظایف افراد در سازمان.

۲. تفاوت‌های فردی اشخاص در میزان ادراک و شناخت از امور و مسایل سازمان.

۳. تفاوت در شخصیت و سبک رفتار افراد.

۴. منافع مشترک و محدود افراد در سازمان که تقسیم آن می‌تواند تعارض آفرین باشد.

۵. تفاوت در تربیت خانوادگی و اجتماعی افراد.

۶. تغییرات جدید و ناگهانی در سازمانی که مقاومت و اعتراض افراد سازمان را برخواهد انگیزد.

۷. ابهام در شرح وظایف پست‌های سازمانی که موجبات تداخل وظایف صغی و ستادی را فراهم خواهد کرد.

۸. ایفای دو یا چند نقش متضاد از جانب افراد.

۹. عدم عدالت و انصاف در ارزشیابی‌های که پذیرش نتایج آن از جانب افراد دشوار باشد.

۱۰. ضعف در ارتباطات سازمانی و عدم آگاهی از جریان‌ات سازمان.

۱۱. پایین یا بالا بودن موقعیت سازمانی و

- شخصیتی طرف مقابل که هم در به وجود آمدن تعارض و هم در حل آن مؤثر است.
۱۲. جو و فرهنگ سازمانی و نیز عوامل بیرونی سازمان می‌تواند موجب تعارضات سازمانی شود (مشبکی، ۱۳۷۷).
- انواع مهم تعارضات سازمانی**
- الف. تعارضات درون فردی و درون سازمانی که خاستگاههای آنها به شرح زیر قابل آرایه است:
۱. تعارض بین ابعاد وجودی انسان و همچنین تعارض بین ارزشهای مادی و معنوی انسان، و سرخوردگیها و ناکامیهای فردی.
 ۲. تعارض بین امیال نفسانی و وجدان و ایمان مذهبی.
 ۳. تعارض بین وجوه مثبت و منفی در اهداف فرد، مانند:
- الف) تعارض خواست- خواست که فرد میان چند هدف مطلوب قرار می‌گیرد.
- ب) تعارض خواست- ناخواست مثلاً شغل خوب و مسئولیت و زحمت زیاد.
- ج) تعارض ناخواست- ناخواست مثلاً دانشجویی که نمی‌خواهد درص بخواند و همچنین نمی‌خواهد نمره بد بگیرد.
۴. تعارض بین نگرش مثبت نسبت به انسان و نگرش منفی نسبت به او (تئوری X و تئوری Y).
۵. تعارض بین نگرش مکانیکی- ماشینی بودن انسان و ارگانیکی-عاطفی بودن او.
۶. تعارض بین نهاد^۱، خود^۲ و فراخود^۳ بر مبنای نظریه نظریه فروید (دوان شولتز، ۱۳۷۸).
۷. تعارض بین پاداش و تنبیه (تعارض میان بشارت و انداز).
۸. تعارض بین اندیشه‌های انسان مداری و سازمان مداری در مدیریت.
۹. تعارض بین رابطه مداری و ضابطه مداری سازمانی.
۱۰. تعارض بین تخصص مداری سازمانی و قانون مداری سازمانی.
۱۱. تعارض بسین اختیار و مسؤولیت در سازمان.
۱۲. تعارضات جو و فرهنگ سازمانی.
۱۳. تعارض بین نقش و شخصیت فرد در سازمان.
۱۴. تعارض بین وظایف سازمانی و علایق و ارزشهای فردی.
۱۵. تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف فردی (امیرکبیری، ۱۳۷۴؛ فخمی، ۱۳۸۱).

1- id

2- ego

3- superego

- ب. تعارض بین اشخاص: که بر مبنای اختلاف نظر و ادراک بین افراد سازمان به وجود می‌آید.
- ج. تعارض بین اشخاص و گروهها که بر اثر اختلاف نظر بین کارکنان و مدیر در سازمان ایجاد می‌شود.
- د. تعارض درون گروهی شامل تعارض بین کارکنان صف یا ستاد در سازمان که حادث‌تر از تعارضات بین دو واحد صنفی یا دو واحد ستادی است.
- ه. تعارض بین گروهها، که حاصل گروه بندیها، حزب‌گراییها، و دسته‌بندیهای سازمانی است.
- و. تعارض بین سازمانها که بر اثر بروز اختلاف در اهداف و عملکردها، بین سازمانها به وجود می‌آید.
- سیاستهای مدیران برای کاهش و حل تعارضات عبارتند از:
- روشهایی که مدیران به کار می‌برند بعضی مستقیم، بعضی غیرمستقیم، برخی پیشگیرانه و بعضی کاهش دهنده تعارضات است؛ بعضی از روشها مؤثر و بعضی کم اثر هستند. به طور کلی روشهایی که به افزایش آگاهی و اطلاعات کارکنان می‌انجامد زودتر موجب کاهش تعارضات سازمانی می‌شوند، لیکن روشهایی
- که موجب تغییر در گرایشها و نگرشها می‌شوند زمان طولانی‌تری را برای کاهش تعارضات می‌طلبند. اعمال روشهای مستقیم زیر به کاهش و حل تعارضات مدد می‌رساند:
۱. ایجاد هماهنگی در درک و پذیرش اهداف مشترک سازمانی.
 ۲. روشن نمودن شرح وظایف سازمانی افراد.
 ۳. تسهیل ارتباطات میان گروهی.
 ۴. احتراز از موقعیتهایی که احساس برد و باخت میان افراد و گروهها در سازمان به وجود آید. یعنی جلوگیری از موقعیتی که افراد بین ارزشهای مثبت و جاذب و ارزشهای منفی و دافع قرار گیرند. همچنین جلوگیری از موقعیتی که دو ارزش منفی و دافع برای افراد در سازمان پیش آید؛ بلکه باید موقعیتی را ایجاد نمود که میان فعالیتهای ارزشهای مثبت، جاذب و همسو به وجود آید (گنجی، ۱۳۷۲).
 ۵. جدایی فیزیکی افراد و گروههای متعارض.
 ۶. روش قانون مداری از طریق افزایش و تصریح قوانین، مقررات و آیین نامه‌ها.
 ۷. محدود کردن تعامل میان افراد و گروهها.
 ۸. استفاده از نقش واسطه‌ای آشتی دهندگان و مشاورین.
 ۹. بحث و تبادل نظر و مذاکره میان افراد و گروههای معارض.
 ۱۰. چرخش و دوره‌ای نمودن پستهای

سازمانی و وظایف.

تصمیمات اتخاذ شده برای حل مشکل

۱۱. تشکیل کارگاههای آموزشی برای تفاهم،

تعارض بهره‌ای کافی که مناسب اهداف طرفین

شناخت وظایف و پذیرش اهداف مشترک.

است به دست بیاورند. در این صورت رضایت

۱۲. تغییر در رفتار و گرایشهای سازمانی

کامل طرفین حاصل شده است و موضوعی

(محمدزاده و مهرورزان، ۱۳۷۵).

جهت تعارض باقی نمی‌ماند. طبیعی است که

روشهای غیرمستقیم اما مؤثر کاهش

این روش کاهش و حل تعارضات سازمانی

تعارضات سازمانی عبارت است از: کم کردن

روش بسیار مناسبی است.

وابستگیها و کم کردن نیاز به تماس میان

۲. احساس باخت- باخت: در مواجهه با

کارکنان، رسیدن به اهداف مشترک به وسیله

تعارض وقتی راه حل دیگری نباشد طرفین

بحث و مذاکره، مراجعه به سلسله مراتب

باید اهداف خود را وجه المصالحه قرار داده و

سازمانی از طریق تغییر دادن شرایط کار و

فدا نمایند تا راه نیل به حل منطقی تعارض

ایجاد فاصله سازمانی میان کارکنان متعارض و

هموار گردد. در این راه حل معمولاً طرفین

طراحی مجدد سازمان و اعمال تغییرات در

تعارض ناراضی خواهند بود. به عنوان مثال

مقررات سازمانی. روشهای کم تأثیر در

اعتصابات کارگری که با ضرر طرفین پایان یابد.

برگیرنده امور زیر است: نصادیده گرفتن

یا اخراج کارمند از طرف مدیر که طرفین چیزی

تعارضات، اقدامات پنهانی در جهت تضعیف

را به دست نمی‌آورند.

افراد متعارض، مسزوی ساختن کارکنان

۳. احساس برد- باخت: این احساس زمانی

متعارض و سرانجام سرهم بندی کاهش

پیش می‌آید که مدیر با استفاده از قدرت

تعارضات از راه نرمش و مداراگرایی. روشهای

قانونی خود کارمندان را مجبور به قبول نظر

مستقیم کاهش تعارضات سازمانی روشهایی

خود نماید. کلیه مسابقات و رقابتهای ورزشی

هستند که طرفین تعارض احساس برد نمایند.

این مقوله از احساس را به وجود می‌آورد.

چهار نوع احساس برد و باخت میان کارکنان

۴. احساس باخت- برد: این احساس عکس

متعارض عبارتند از:

احساس حالت قبل است، و فردی که احساس

۱. احساس برد- برد: این احساس هنگامی

باخت و عدم تحقق هدف دارد در حالت

واقع می‌شود که هر دو طرف تعارض از

نارضایتی باقی می‌ماند (فخیمی، ۱۳۸۱).

روشهای مهم در اعمال مدیریت
تعارض عبارتند از:

۱. استراتژی اجتناب و عدم جبهه گیری. یعنی بهترین راه حل، عدم مداخله مدیر و واگذاری حل آن به طرفین تعارض است.

۲. استراتژی حل مسأله و اصلاح امور. این راه حل عکس راه حمل اول است؛ و مدیر با دخالت و یا با بحث و مذاکره به شفاف سازی و کاهش تعارض می پردازد.

۳. استراتژی استفاده از قدرت و اعمال زور. مدیر با استفاده از قدرت و اختیارات قانونی شخصاً به حل تعارضات سازمانی می پردازد.

۴. مشخص کردن و به وجود آوردن اهداف مشترک. به جای توجه به اهداف طرفین تعارض، هدف مهمتر و با ارزش تری به عنوان هدف مشترک مطرح می شود.

۵. دلداری دادن و نرم نمودن موضع افراد معارض در سازمان. مدیر با روشی پدرا نه و با زبان دوستانه و حمایتی می گوید سرنوشت ما یکی است و سازمان مثل یک خانواده است.

۶. سازش و مصالحه: روش مذاکره و چانه زنی است که هر دو طرف کوتاه می آیند و یک حد اعتدال به وجود می آید مانند معاملات اقتصادی و بازاری.

۷. گذشت و ایثار: یکی از طرفین تعارض به نفع دیگری از خودگذشتگی می نماید و به نفع

طرف مقابل کنار می رود مانند غالب اختلافات خانوادگی.

۸. گردش شغلی: تغییر وظیفه و انتقال طرفین تعارض به پستهای سازمانی دیگر.

۹. ایجاد احترام و اعتماد متقابل میان گروههای معارض: ایجاد جو مناسب و فرهنگ مثبت و مطلوب سازمانی میان افراد متعارض.

۱۰. تغییر روابط سازمانی: تغییر در سلسله مراتب سازمانی و تغییر در روابط صف و ستاد سازمانی (مشبکی، ۱۳۷۷).

شیوههای پنجگانه کنت توماس^۱ برای حل تعارضات:

مدیریت تعارض یعنی مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض و تضاد وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند و بین آنها تعادل ایجاد نماید. انتخاب هر یک از رویه های مناسب حل تعارض تا حد زیادی بستگی به موقعیت و اهداف طرف دیگر دارد.

۱. روش اجباری، تسلط و اعمال قدرت: این راه حل و سبک مدیریت زمانی اعمال می شود که مدیر با مسائلی که اهمیت حیاتی برای سازمان دارد و باید به صورت قاطع و سریع برخورد شود مواجه است. بنابراین برای اعمال

1- Kenneth Thomas

نظریات خود از قدرت شخصی سود می‌جوید. در این سبک، مدیر احساس برد و دیگران احساس باخت می‌نمایند.

۲. روش توافقی و نرمش و مداراگرایی: این راه حل و سبک مدیریت زمانی اتخاذ می‌گردد که مدیر احساس کند اشتباهی رخ داده که باید از راه نرمش و مدارا اصلاح شود. بنابراین، مدیر سعی می‌کند برای حل تعارضات و جلب رضایت دیگران از نظرات خود صرف نظر نماید. بر عکس سبک اجباری، در این سبک مدیر احساس باخت و دیگران احساس برد دارند.

۳. روش اجتناب و احتراز: این رویه زمانی اعمال می‌گردد که مسأله حاد نباشد و منظور اصلی مدیر ایجاد آرامش در محیط باشد که طرفین معارض احساس باخت - باخت نمایند. بنابراین، مدیر در حل تعارضات سعی در پرهیز از توجه به نظر دیگران و همچنین نظر خود دارد.

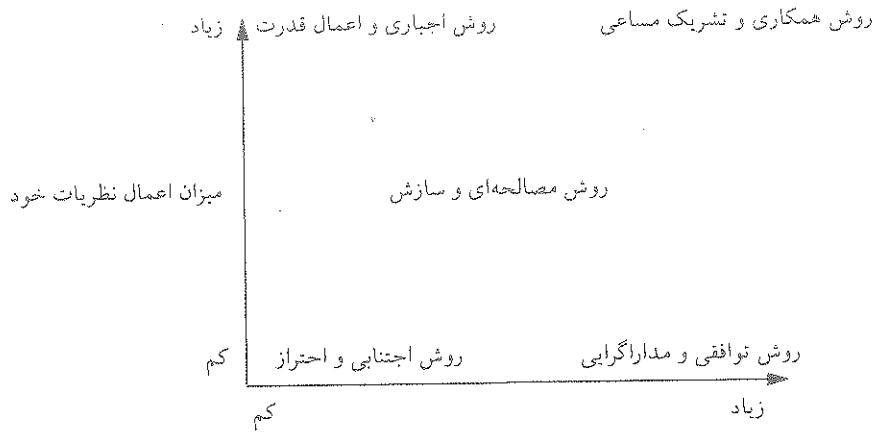
۴. روش مصالحه و سازش: راه حل موقت تا حصول نتیجه نهایی که طرفین معارض احساس "نه برد و نه باخت" نمایند. این سبک زمانی اتخاذ می‌گردد که طرفهای معارض دارای قدرتی برابر باشند. بنابراین، مدیران و طرفهای معارض سعی می‌نمایند در یک حالت میانه توافق نمایند و اصرار بر اعمال نظر خود

نداشته باشند.

۵. روش همکاری و تشریک مساعی: این راه حل به منظور تلفیق و جمع آوری نظرها و دیدگاه‌های مختلف اتخاذ می‌شود که تمام آنها از اهمیت زیادی برخوردارند و در نهایت، باید یک راه حل همکاری مورد توافق قرار گیرد که طرفین معارض احساس برد - برد نمایند. بنابراین، مدیر به منظور یکپارچه و هماهنگ نمودن نظریات سعی می‌کند با موقعیتهای تعارض برخوردی آگاهانه و آزادمنشانه داشته باشد (توماس، ۱۹۷۷).

تعارض نوع خاصی از مرادوات اشخاص و گروههاست. انواع پنجگانه مروده را می‌توان در قالب روابط موجود بین اهداف گروههایی که با یکدیگر مروده دارند مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. بین مرادوات بر حسب اهمیت مروده در تحقق هدف هر گروه و درجه سازگاری موجود بین اهداف گروهها می‌توان تفکیک قائل شد. درجه سازگاری اهداف می‌تواند بین ناسازگاری زیاد و سازگاری زیاد نوسان نماید. در نقطه وسط هر طیف، اهداف نه زیاد مهم و نه زیاد غیرمهم، نه زیاد سازگار و نه زیاد ناسازگار قرار دارد.

مدل دو بعدی توماس نشان می‌دهد که مدیران با اتخاذ سبکهای مختلف در حل تعارضات سازمانی تا چه اندازه نظر خود را



به نقل از مورهد/گریفین (۱۳۷۴) و کمیل کوزان (۱۳۷۱)

اعمال می‌کنند یا نظر دیگران را می‌پذیرند. پیشینه تحقیق

کمیل کوزان (۱۹۹۱) تحقیقی تحت عنوان "مقایسه مدیران اردنی، ترک و آمریکایی در شیوه اداره تعارضهای درون سازمانی" انجام داد. این پژوهش شیوه رفتار مدیران دو کشور

مسلمان خاورمیانه‌ای را در زمینه مدیریت تعارض بررسی کرده و آن را با یافته‌های رحیم که در سالهای ۱۹۸۳-۱۹۸۶ درباره مدیران آمریکایی انجام داده مقایسه نموده است. در این تحقیق، از پنج شیوه مدیریتی تعارض توماس استفاده شده است. اطلاعات به وسیله پرسشنامه از بین ۲۱۵ نفر مدیر ترک و ۱۳۴

جدول ۱. شیوه تطبیقی مدیریت تعارض مدیران ترک، اردنی و آمریکایی

آمریکا	اردن	ترکیه	مشخصه سازمانی
همکاری سپس مصالحه‌ای بعد توافقی	همکاری سپس مصالحه‌ای	همکاری سپس اجباری	روش برخورد به طور کلی
مصالحه‌ای	مصالحه‌ای سپس اجتنابی	اجتنابی	با هم ردیفان
توافقی	توافقی	توافقی	با سرپرستان
همکاری	توافقی	اجباری	با زیردستان

نفر مدیر اردنی در بخشهای خصوصی و دولتی گردآوری شده است. کمیل کوزان از سؤالات پرسشنامه رحیم که در سال ۱۹۸۳ استاندارد شده بود استفاده نموده است.

این تحقیق که در دو کشور مسلمان خاورمیانه انجام گرفته انگیزه‌ای شد که میزان استفاده از روشهای پنجگانه توماس برای حل تعارضات در دبیرستانهای شهر یزد مورد بررسی قرار گیرد و با نتایج تحقیق مذکور مقایسه گردد.

تحقیقات دیگری نیز انجام گرفته است که چند مورد آن به عنوان نمونه آورده می‌شود:

الف. در سال ۱۹۸۹ پژوهشی تحت عنوان "بررسی جنسیت مدیریت تعارض" توسط لوتاز انجام گرفت، نتیجه پژوهش نشان داد که اگرچه مردان و زنان در کمک کردن به گروهها برای حل تعارضات مهارت تقریباً برابری دارند، لیکن زنان بیشتر تمایل به تلاش در به وجود آوردن تغییراتی در رفتارهای آینده دارند، در حالی که مردان بیشتر متمایل به تلاش و کوشش در جهت نیل به نتایج فوری و آنی هستند.

ب. بلیک و موتون در سال ۱۹۷۸ طی تحقیقات خود پیرامون سبکهای مدیریت در مورد ۷۱۰ نفر از مدیران صفی و ستادی، رابطه میان شاخص پیشرفت و ارتقای مدیران، تحصیلات و نحوه برخورد با تعارض را مورد

بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که هر قدر شاخص پیشرفت و قابلیت ارتقای مدیران بالاتر بوده باشد، شیوه‌های مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی بیشتر و شیوه مربوط به مصالحه کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. ولی مدیرانی که فاقد تحصیلات دانشگاهی هستند اغلب از شیوه مصالحه و کمتر از شیوه همکاری استفاده می‌کنند.

ج. الگوهای پنجگانه حل تعارضات تصمیم‌گیری جنیس و مان^۱ (۱۹۸۹) که شباهتی با رویه‌های پنجگانه توماس دارد عبارتند از:

۱. روش پیوستگی نامتعارض^۲: در این سبک تصمیم‌گیرنده اطلاعات مربوط به خطرات احتمالی را نادیده گرفته و تصمیمی را که اتخاذ کرده است ادامه می‌دهد.
۲. روش تسغیر نامتعارض^۳: در این روش تصمیم‌گیرنده، معمول‌ترین و شناخته شده‌ترین تصمیم را بدون نقد و بررسی و بدون در نظر گرفتن عواقب آن اتخاذ می‌نماید.
۳. روش اجتناب دفاعی^۴: در این روش مدیر اتخاذ تصمیم را به دیگران واگذار می‌کند و با

ب. بلیک و موتون در سال ۱۹۷۸ طی تحقیقات خود پیرامون سبکهای مدیریت در مورد ۷۱۰ نفر از مدیران صفی و ستادی، رابطه میان شاخص پیشرفت و ارتقای مدیران، تحصیلات و نحوه برخورد با تعارض را مورد

- 1- Janis and Mann
- 2- unconflicted adherence
- 3- unconflicted change
- 4- defensive avoidance

مدارس راهنمایی پسرانه تهران از دیدگاه مدیران و معلمان" انجام داد و نتیجه گرفت که در مدارس مورد مطالعه، تنها یک سبک خاص برای کنترل تعارض مسورد استفاده قرار نمی‌گیرد، بلکه در شرایط و موقعیتهای مختلف، هر یک از سبکهای پنجگانه توماس مسورد استفاده قرار می‌گیرد. توضیح آنکه سبکهای مصالحه، اجباری، همکاری بیشتر و سبکهای توافقی و اجتناب کمتر کاربرد دارند. البته بر اساس نظریات مدیران سبک مصالحه و بر اساس نظرات معلمان سبک اجباری در درجه اول قرار دارد.

ه. سخایی قلعه رودخانهی در سال ۱۳۷۵ در پژوهش خود با عنوان "بررسی سبکهای مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای استان گیلان"، به این نتایج می‌رسد که اولاً، در مدارس استان گیلان تنها از یک سبک خاص برای کنترل تعارض استفاده نمی‌شود؛ ثانیاً مدیران به هنگام رویارویی با تعارض، به ترتیب شیوه‌های همکاری، مصالحه، توافق، اجتناب و اجباری استفاده می‌کنند. در حالی که نظر دبیران این بود که مدیران برای حل تعارض به ترتیب از سبکهای همکاری، اجباری، مصالحه، توافق و اجتناب استفاده می‌نمایند.

نوشتن جملاتی نظیر: "طبق مقررات"، "در حد امکانات" و... مسؤلیت تصمیم‌گیری را از خود سلب می‌نماید.

۴. روش هشیاری بیش از حد^۱: در این روش تصمیم‌گیرنده با استرس و اضطراب بیش از حد و وسواس در جستجوی بهترین راه حل است و در اثر فشار روانی و هیجانات عاطفی به اتخاذ تصمیم ناگهانی دست می‌زند تا خود را هر چه زودتر از بار فشار روانی خلاص نماید، به همین دلیل پیامدهای تصمیم‌گیری را دقیق بررسی نمی‌نماید.

۵. روش هششیاری^۲: در این سبک تصمیم‌گیرنده با دقت و حوصله جوانب کار و نتایج تصمیم را بررسی می‌نماید و با اطلاعات جامع و با نگرش سیستمی به اتخاذ تصمیم مبادرت می‌نماید (Miskel & Hoy به نقل از سیدعباس‌زاده، ۱۳۸۰).

چهار الگوی اولی نوعاً نتایج و بازدهی درستی نداشته و تصمیمات مبتنی بر آنها ناقص خواهد بود. لیکن الگوی پنجم احتمال بیشتری دارد که تصمیم، اثربخشی و کارایی داشته باشد؛ گرچه این الگو نیز چاره تمام مشکلات نیست و همیشه در هر شرایطی نمی‌توان با این روش در تصمیم‌گیریهای حساس تعارضات را حل نمود.

د. ایزدی یزدان آبادی (۱۳۷۱) تحقیقی تحت عنوان "بررسی سبکهای مدیریت تعارض در

1- hyper vigilance

2- vigilance

و. حاجتی در سال ۱۳۸۰ تحقیقی پیرامون "مدیریت بحران" در یزد انجام داد و توصیه‌هایی را که حاصل نتایج تحقیق خود است برای مدیران در حل تعارضات شدید و بحرانها به شرح زیر پیشنهاد نموده است:

۱. به کارگیری اصل سعه صدر و حلم و بردباری در مقابل تعارضات و بحرانها
 ۲. افزایش اعتماد اعضاء از طریق مشارکت و اجماع.

۳. پیشه کردن صبر و شکیبایی و پرهیز از شتابزدگی در تصمیمات.

۴. به کارگیری اصل شجاعت در مقابل تعارضات و بحرانها.

۵. لزوم حضور و درگیری مستقیم مدیر در صحنه بحران.

۶. لزوم پیروی از منطق و عقل در هدایت حل بحران.

۷. استفاده صحیح از مقتضیات زمانی- مکانی.

۸. رعایت اصل قاطعیت و صراحت در حل تعارضات و بحرانها.

۹. تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، زیرا عدم واکنش به موقع عواقب نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت.

مسأله تحقیق

مسأله این پژوهش "بررسی سبکهای

مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد از دیدگاه مدیران" است. در این تحقیق، از مدیران مدارس متوسطه شهر یزد در مورد سبک غالب برای حل تعارضات، نظرسنجی شده است و میزان استفاده از سبکهای پنجگانه توماس مورد بررسی قرار گرفته است. سپس با نتایج تحقیق کمیل کوزان بین مدیران اردنی، ترک، آمریکایی و مدیران دبیرستانهای شهر یزد در شیوه اداره و حل تعارضات سازمانی مقایسه‌هایی به عمل می‌آید.

پرسشهای پژوهشی تحقیق

این پژوهش با استفاده از نظر توماس، ۱۹۷۷، در مورد سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض و با در نظر گرفتن تحقیق کمیل کوزان، ۱۹۹۱، در مورد مقایسه سبکهای مدیریت تعارض مدیران اردنی، ترک و آمریکایی؛ به تدوین و بررسی شش سؤال پژوهشی زیر می‌پردازد:

توضیح آن که چون نوع این پژوهش میدانی و روش آن توصیفی است به جای فرضیات، سؤالات پژوهشی می‌پردازد.

پرسش ۱: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض، از سبک اجباری و اعمال قدرت استفاده می‌کنند؟

پرسش ۲: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض، از سبک توافقی و

مدارگرایی استفاده می‌کنند؟

مرد و ۴۹ نفر مدیر زن) تشکیل می‌دهند. حجم نمونه ۶۰ نفر مدیر (۳۰ نفر مدیر مرد و ۳۰ نفر مدیر زن) است که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند.

پرسش ۳: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض، از سبک اجتناب و احتراز استفاده می‌کنند و از درگیر شدن با موقعیت تعارض پرهیز می‌نمایند؟

ابزار تحقیق

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است بدین ترتیب که بر اساس نظریه توماس در مورد سبکهای پنجگانه مدیریت و با توجه به سؤالاتی که رحیم در سال ۱۹۸۳ در مورد سبکهای توماس تدوین کرده است و با در نظر گرفتن پرسشنامه‌ای که استیفن رابینز در سال ۱۹۹۰ در مورد سبکهای پنجگانه توماس به کار برده است، سی سؤال چندگزینه‌ای در مقیاس لیکرتی تهیه گردید که ۶۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه شهر یزد به آن پاسخ دادند. در اعتباریابی و تعیین روایی^۱ علاوه بر اینکه از پرسشهای آزمون شده استفاده گردید، نظر کارشناسان نیز آن را تأیید نمود. پایایی^۲ آن از طریق آزمون مجدد روی ده نفر مدیر (۵ مدیر مرد و ۵ مدیر زن) بررسی گردید که بین پاسخهای مرتبه اول و دوم همبستگی معنی‌دار بود. ضمناً برای اطمینان بیشتر ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۹ محاسبه گردید.

پرسش ۴: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض، از سبک مصالحه و ایجاد سازش مبادرت به حل تعارض می‌نمایند؟

پرسش ۵: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض، از سبک همکاری و تشریک مساعی به حل تعارض می‌پردازند؟
پرسش ۶: آیا بین دیدگاه مدیران مرد و مدیران زن دبیرستانهای شهر یزد در زمینه کاربرد سبکهای مدیریت تعارض اختلاف معنی‌داری وجود دارد؟

روش تحقیق

جامعه و نمونه تحقیق

نوع این پژوهش، میدانی و روش آن توصیفی است که با استفاده از آزمون Z فیشر توسط ویرایش یازدهم نرم‌افزار SPSS انجام می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مدارس متوسطه (نظری، فنی و حرفه‌ای، کار و دانش و پیش‌دانشگاهی) اعم از زن و مرد شهر یزد در سال تحصیلی ۸۱-۱۳۸۰ شامل ۱۰۲ نفر مدیر (۵۳ نفر مدیر

1- validity

2- reliability

روش پردازش دادهها

شده فراوانی هر یک از سؤالات به تفکیک گروههای مورد مطالعه (مدیران مرد و مدیران زن) شمارش و در جداول مربوط طبقه بندی گردید. این فراوانیها و درصدهای محاسبه شده

در این پژوهش از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی به شرح زیر استفاده شده است:
۱. پس از جمع آوری پرسشنامه های تکمیل

جدول ۲. درصد پاسخ به سؤالهای مربوط به پرسش پژوهشی شماره ۱

متغیرها	خیلی کم		زیاد		کل مدیران
	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	
مدیران مرد	۹	۱۶	۳۶	۲۸	۱۱
مدیران زن	۷	۲۲	۳۰	۲۳	۱۸
کل مدیران	۸	۱۹	۳۳	۲۵	۱۵

یافته های پژوهش

یافته های این پژوهش با توجه به پرسشهای پژوهشی پنج گانه به شرح زیر ارائه می گردد:
پرسش پژوهشی ۱: آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک اجباری و اعمال قدرت استفاده می کنند؟ همان گونه که در جدول شماره ۲ ملاحظه می شود فقط ۴۰ درصد مدیران دبیرستانهای

مبنای تحلیلهای آماری بعدی قرار گرفت.
۲. بر اساس بررسی و مقایسه درصدها، نسبت به پاسخ به سؤالهای پژوهشی یا میزان استفاده از سبکهای مدیریتی تصمیم گیری شده است.
۳. به منظور سنجش معنی دار بودن یا نبودن تفاوت بین نظرات مدیران مرد و زن در سؤالات پرسشنامه و نهایتاً تفاوت در کاربرد روشها و سبکهای مدیریت تعارض، از آزمون Z فیشر^۱ استفاده شده است.
۴. در آزمون همواره این سؤال مطرح بوده است که آیا بین نظر مدیران مرد و مدیران زن دبیرستانهای شهر یزد در مورد کاربرد سبکهای مدیریت تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد یا نه؟

$$Z_{ob} = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

جدول ۳. درصد پاسخ به سؤلهای پرسش پژوهشی دوم

مشغولها	خیلی زیاد		متوسط		کم	
	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها
مدیران مرد	۱۶	۲۷	۲۰	۲۰	۱۷	
مدیران زن	۲۳	۲۶	۱۵	۲۰	۱۴	
کل مدیران	۲۰	۲۷	۱۸	۲۰	۱۵	

گفت که مدیران مدارس متوسطه شهرستان یزد به هنگام رویارویی با تعارض از توافق و مداراگرایی استفاده می‌کنند. طبق آزمون Z فیشتر (Z_{ob}) برای مقایسه نسبت دو گروه مدیران زن و مرد $Z = 0/466$ محاسبه می‌شود که در سطح $\alpha = 0/05$ تفاوت معنی‌داری را بین دیدگاههای مدیران زن و مرد نشان نمی‌دهد.

پرسش پژوهشی ۳. آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک اجتناب و احتراز استفاده می‌نمایند؟

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که فقط ۳۷ درصد مدیران دبیرستانهای شهر یزد به سؤلهای مربوط به سؤال پژوهشی سوم پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. بنابراین، نمی‌توان

شهر یزد به سؤلهای مربوط به پرسش پژوهشی شماره ۱ پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. بنابراین، نمی‌توان گفت که مدیران مدارس متوسطه شهرستان یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک اجباری و اعمال قدرت استفاده می‌کنند. طبق آزمون Z فیشتر (Z_{ob}) برای مقایسه نسبت دو گروه مدیران زن و مرد $Z = 0/158$ محاسبه می‌شود. بنابراین، چون $Z = 0/158 < Z_{0/025} = 1/96$ لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مدیران مرد و زن در زمینه عدم کاربرد روش اعمال قدرت با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

پرسش پژوهشی ۴. آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک توافقی و مداراگرایی استفاده می‌نمایند؟ جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که فقط ۴۷

درصد مدیران دبیرستانهای شهر یزد به سؤلهای مربوط به سؤال پژوهشی دوم پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده‌اند. بنابراین، نمی‌توان

۱- در Z فیشتر ۹۵٪ موارد بین $1/96 \pm$ فرار می‌گیرند؛ لذا مقادیر Z که بین این دو واقع می‌شوند معنی‌دار نیستند.

جدول ۴. درصد پاسخ به سؤلهای پرسش پژوهشی سوم

معتبرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها
مدیران مرد	۱۲	۲۰	۲۷	۲۶	۱۵
مدیران زن	۱۸	۲۴	۲۸	۱۷	۱۳
کل مدیران	۱۵	۲۲	۲۷	۲۲	۱۴

گفت که مدیران مدارس متوسطه شهرستان یزد به هنگام رویارویی با تعارض از اجتناب و احتراز استفاده می نمایند. مضافاً آن که آزمون فیشر ($Z=0/802$) در سطح $\alpha=0/05$ تفاوت معنی دار بین دیدگاههای مدیران زن و مرد را نشان نمی دهد.

پرسش پژوهشی ۴. آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک مصالحه و ایجاد سازش مبادرت به حل تعارض می نمایند؟

جدول ۵. درصد پاسخ به سؤلهای پرسش پژوهشی چهارم

معتبرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها
مدیران مرد	۲۳	۳۳	۲۵	۱۴	۶
مدیران زن	۳۱	۳۴	۱۶	۱۶	۳
کل مدیران	۲۶	۳۴	۲۱	۱۵	۴

همان گونه که در جدول شماره ۵ ملاحظه می شود ۶۰ درصد مدیران دبیرستانهای شهر یزد به سؤلهای مربوط به سؤال پژوهشی چهارم پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده اند. بنابراین، می توان گفت که مدیران مدارس متوسطه شهرستان یزد به هنگام رویارویی با تعارض در مدرسه از مصالحه و ایجاد سازش استفاده می نمایند. طبق آزمون Z فیشر ($Z_{0.05}$) برای مقایسه نسبت دو گروه مدیران زن و مرد $Z=0/713$ محاسبه می شود. بنابراین، چون $Z=0/713 < Z_{0/05}=1/96$ لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که مدیران مرد و

جدول ۶. درصد پاسخ به سؤلهای پرسش پژوهشی پنجم

متغیرها	خیلی زیاد	زیاده	متوسط	کم	خیلی کم
	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها	درصدها
مدیران مرد	۳۷	۳۵	۱۸	۹	۱
مدیران زن	۴۲	۳۵	۵	۱۷	۱
کل مدیران	۳۹	۳۵	۱۲	۱۳	۱

متوسطه شهرستان یزد به هنگام رویارویی با تعارض در مدرسه از همکاری و تشریک مساعی استفاده می نمایند. طبق آزمون Z فیش (Z_{ob}) برای این دو گروه برابر ۰/۴۴۴ محاسبه گردید که در سطح ۰/۰۵ معنی دار است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که بین مدیران مرد و زن در زمینه کاربرد روش همکاری و تشریک مساعی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

پرسش پژوهشی ۶. آیا بین نظرات مدیران مرد و زن دبیرستانهای شهر یزد در زمینه کاربرد

زن در زمینه کاربرد روش مصالحه و ایجاد سازش با یکدیگر اتفاق نظر دارند.

پرسش پژوهشی ۵. آیا مدیران دبیرستانهای شهر یزد به هنگام رویارویی با تعارض از سبک همکاری و تشریک مساعی به حل تعارض می پردازند؟

همان گونه که در جدول شماره ۶ ملاحظه می شود ۷۴ درصد مدیران دبیرستانهای شهر یزد به سؤلهای مربوط به پرسش پژوهشی شماره ۵ پاسخ زیاد و خیلی زیاد داده اند. بنابراین، می توان گفت که مدیران مدارس

جدول ۷. رتبه بندی سبکهای دیریت تعارض مدیران دبیرستانهای شهر یزد

رتبه	سبکهای مدیریت تعارض	درصد پاسخهای زیاد و خیلی زیاد		
		مدیران مرد	مدیران زن	کل مدیران
۱	همکاری و تشریک مساعی	۷۰	۷۷	۷۴
۲	مصالحه و سازش	۵۵	۶۵	۶۰
۳	توافقی و مداراگرایی	۴۳	۵۰	۴۷
۴	اجباری و اعمال قدرت	۳۹	۴۱	۴۰
۵	اجتناب و احتراز	۳۲	۴۲	۳۷

سبکهای مدیریت تعارض اختلاف وجود دارد؟
سبکهای مدیریت تعارض بین مدیران زن و مرد وجود ندارد.

همان گونه که در جدول شماره ۷ ملاحظه

می شود و در بررسی پرسشهای پژوهشی اول

تا پنجم نیز به دست آمد، با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت تفاوت معنی داری بین کاربرد از شیوه های مدیریت تعارض را نشان می دهد.

جدول ۸. نسبتهای سبکهای مدیریتی در بین مدیران زن و مرد

نتیجه	Z _{ob}	نسبت			پرسش پژوهشی	سبکهای مدیریت تعارض
		کل مدیران	مدیران زن	مدیران مرد		
در همه موارد بین دو جنس توافق وجود دارد.	۰/۱۵۸	۰/۳۹۷	۰/۴۰۶	۰/۳۸۹	اول	روش اجباری و اعمال قدرت
	۰/۴۶۶	۰/۴۶۴	۰/۴۹۴	۰/۴۳۳	دوم	روش توافقی و مدارگرایی
	۰/۸۰۲	۰/۳۶۷	۰/۴۱۷	۰/۳۱۷	سوم	روش اجتناب و احتراز
	۰/۷۱۳	۰/۵۹۷	۰/۶۴۴	۰/۵۵	چهارم	روش مصالحه و سازش
	۰/۴۴۴	۰/۷۳۶	۰/۷۷۲	۰/۷	پنجم	روش همکاری و تشریک مساعی

جدول ۹. رتبه بندی سبکهای مدیریت تعارض را در سه شهر ایران و سه کشور خارجی نشان می دهد

سبکهای مدیریت تعارض					کشور / شهر
اجتناب و احتراز	اجباری و اعمال قدرت	توافقی و نرمش	مصالحه و سازش	همکاری و تشریک مساعی	
رتبه پنجم ۱۲ امتیاز	رتبه چهارم ۱۳ امتیاز	رتبه سوم ۱۵ امتیاز	رتبه دوم ۲۲ امتیاز	رتبه اول ۲۳ امتیاز	دبیرستانهای یزد
۵	۴	۳	۲	۱	دبیرستانهای گیلان
۵	۲	۴	۱	۳	مدارس راهنمایی تهران
۳	۵	۴	۲	۱	اردن
۳	۲	۴	۵	۱	ترکیه
۴	۵	۳	۲	۱	آمریکا

جدول شماره ۸ اطلاعات دقیقی در مورد سبکهای مختلف مدیریت تعارض در دبیرستانهای شهر یزد با توجه به سؤالیهای پژوهشی نشان می‌دهد.

بنابراین، سبک غالب در مدیریت تعارض برای مدیران دبیرستانهای یزد در درجه اول روش همکاری و تشریک مساعی، در درجه دوم روش مصالحه و سازش، در درجه سوم توافقی و نرمش، در درجه چهارم اعمال قدرت و سرانجام اجتناب و احتراز می‌باشد.

از جدول شماره ۹ که به رتبه بندی سبکهای مدیریت تعارض در سه کشور خارجی و سه شهر ایرانی مربوط می‌شود می‌توان نتایج زیر را استنتاج نمود:

الف) ۱. سبک همکاری و تشریک مساعی با ۲۳ امتیاز دارای رتبه اول فراوانی و اهمیت است.

۲. سبک مصالحه و سازش با ۲۲ امتیاز دارای رتبه دوم فراوانی و اهمیت است.

۳. سبک توافقی و مداراگرایی با ۱۵ امتیاز دارای رتبه سوم فراوانی و اهمیت است.

۴. سبک اجباری و اعمال قدرت با ۱۳ امتیاز دارای رتبه چهارم فراوانی و اهمیت است.

۵. سبک اجتناب و احتراز با ۱۲ امتیاز دارای رتبه پنجم فراوانی و اهمیت است.

ب) اولاً، شهر یزد و گیلان و کشور آمریکا در سبکهای مدیریت تعارض هماهنگی بیشتری

دارند. توضیح آنکه گیلان و آمریکا دقیقاً دارای ترتیب سبکهای مدیریت تعارض یکسانی هستند.

ثانیاً، مدارس راهنمایی تهران و کشور ترکیه در سبکهای مدیریت تعارض با بقیه متفاوت هستند؛ توضیح آنکه هر دو شبکه اعمال قدرت را در درجه دوم اهمیت قرار داده‌اند.

ثالثاً، کشور اردن نیز در سبکهای مدیریت تعارض به کشور آمریکا شبیه‌تر است تا دیگران.

ج) اولاً، بین نظرات مدیران مرد و مدیران زن دبیرستانهای شهر یزد در مورد کاربرد سبکهای مدیریت تعارض به استثنای سبک اجتناب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

ثانیاً، مدیران دبیرستانهای شهر یزد از یک سبک و روش برای کنترل تعارض استفاده نمی‌کنند، بلکه بسته به موقعیت و شرایط از هر یک سبکهای مدیریت تعارض در جای مناسب استفاده می‌نمایند.

ثالثاً، سبک غالب و گرایش مدیران یزد در شیوه مدیریت تعارض در درجه اول سبک همکاری و تشریک مساعی و در درجه دوم سبک مصالحه و سازش و در نهایت، سبک اجتناب و احتراز است.

پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش و با تأمل

در اهداف و عملکردها نتیجه می‌گیریم که:

۱. مدیران باید اختلاف نظر و عدم توافق را در سازمان نشانه بحران و تخریب ندانند و سعی کنند با تعدیل و هماهنگ نمودن، آن را در جهت تحقق هدفهای سازمان هدایت نمایند.
 ۲. از آنجا که شیوه مدیریت تعارض تابعی است از متغیرهای زمان، مکان، انسان و سازمان به همین دلیل، باید میان متغیر تابع مدیریت تعارض و عوامل درون سازمانی و برون سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل ارتباط منطقی برقرار گردد.
 ۳. پیشگیری از تعارضات شدید و بحرانهای سازمانی مؤثرتر از درمان است.
 ۴. تصمیم‌گیری صحیح و به موقع در حل تعارضات بسیار مؤثر است.
 ۵. ایجاد احترام و اعتماد متقابل میان افراد و گروههای معارض مؤثر است.
 ۶. ایجاد تنوع در برنامه‌ها و گردش کارها و مشاغل نیز می‌تواند مؤثر واقع شود.
 ۷. استفاده از افراد مصلح و خیراندیش که مورد قبول افراد و گروههای معارض هستند کارساز است.
 ۸. جدایی فیزیکی افراد و گروههای معارض و شناسایی عوامل برنامه ریز و یافتن علل اصلی تعارضات ضروری است.
 ۹. رعایت قوانین و مقررات سازمانی و تشکیل کارگاههای آموزشی برای تفاهم بیشتر و شناخت وظایف و آگاهی از موازین قانونی،
- عرفی و شرعی لازم است.
۱۰. برقراری روابط صحیح میان کارمندان و ایجاد جو مناسب و فرهنگ سازمانی مطلوب نیازمند ادراک، احساس، ارزشهای مشترک و اهداف مشترک بین طرفهای متعارض است.
 ۱۱. استفاده صحیح از مذاکرات منطقی با قابلیت انعطاف مدیر و درک مقتضیات و شرایط زمانی- مکانی سازمان و مذاکره با نمایندگان کارکنان و استفاده از میانجی دانا، آگاه، بی طرف، خوش سلیقه، هنرمند، ذیصلاح و مورد پذیرش کارمندان به ایجاد جو اعتماد متقابل، آرامش و رفع تنش و کاهش تعارضات سازمانی می‌انجامد.
 ۱۲. سرانجام سبک همکاری و تشریک مساعی و به طور کلی "مدیریت مشارکتی" در کاهش تعارضات سازمانی بسیار مؤثر است و کلیه جریانات تعارض باید با روش حل مسأله و با همکاری و هماهنگی تمام افراد ذی نفع حل و فصل گردد.
- به عنوان حسن ختام، فرمایش مولا علی (علیه السلام) در حکمت ۱۷۶ نهج البلاغه، برای رفع تعارضات و بحرانهای سازمانی چنین است که: مدیرانی که مایل اند تعارضات افراطی و بحرانی سازمان را عاقلانه حل نمایند، باید از سه صدر، حلم و بردباری و عدم شستابزدگی در تصمیم‌گیریها استفاده نمایند.

منابع

فارسی

- آقایی، حمید (۱۳۷۰). بحران فرهنگی یا بحران در فرهنگ، نشر نیسان، شماره ۱۱، ص ۲۴.
- اسعدی، علی (۱۳۷۴). بحران مدیریت و مدیریت بحران. نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴، دوره جدید، ص ۴۸.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات ملک. صص ۳۵۸-۳۵۲.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۱). بررسی سبکهای مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسران تهران از دیدگاه مدیران و معلمان. تهران: دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی.
- بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۷۷). مهارتهای مدیریت تعارض. مجله تدبیر، شماره ۸۶، مهرماه ۱۳۷۷.
- بلیک و موتون، شبکه مدیریت، ترجمه حسین توتونچیان (۱۳۷۵). تهران: دانشگاه تهران. ص ۲۴۹.
- بیگی، فریدون (۱۳۷۶). مدیریت بحران. مجله آب و محیط زیست، شماره ۲۳.
- بی هندی، چارلز (۱۳۷۵). عصر تضاد و تناقض. ترجمه محمود طلوع. تهران: انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. صص: ۴۰-۲۵.
- تمیزی، عباس (۱۳۷۶). مدیریت بحران و برنامه ریزی شرایط اضطراری، مجله آب و محیط زیست، شماره ۲۳.
- تن برگ، دیودونیه (۱۳۷۳). مدیریت بحران. ترجمه محمدعلی ذوالفقاریان. تهران: انتشارات بعثت. صص: ۳۰-۲۶.
- حجتی، محمد (۱۳۸۰). مدیریت بحران. یزد: انتشارات بنیاد فرهنگی پژوهشی ریحانه الرسول.
- دوان شولتز (۱۳۷۷). نظریه‌های شخصیت. ترجمه یوسف کریمی و همکاران تهران: انتشارات ارسباران. صص: ۶۰-۴۷.
- دیلمی، احمد و مسعود آذربایجانی (۱۳۷۹). اخلاق اسلامی. قم: دفتر نشر و بخش معارف. صص: ۶۰-۳۷.
- رایبترز، استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار، صص: ۳۷۰-۳۵۷.

- رایینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، صص: ۷۲۵-۷۱۶.
- سبحانی قلعه رودخانی، ابوطالب (۱۳۷۵). بررسی سبکهای مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای گیلان از نظر مدیران. تهران: دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳، تیرماه ۱۳۷۷.
- فخیمی، فرزاد (۱۳۸۱). فشارهای عصبی و تعارض در سازمان و راههای مقابله با آنها. تهران: نشر هوای تازه. صص: ۱۴۰-۱۰۰.
- کل، جی. ای (۱۳۷۴). تئوریها و فرایندهای مدیریت. ترجمه سهراب جلیلی شورنپی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کمیل، کوزان. مقایسه‌ای بین مدیران اردنی، ترک و آمریکایی در شیوه اداره تعارضات درون سازمانی. ترجمه محمدجواد حضوری، نشریه دانش مدیریت، شماره ۱۸، پائیز ۱۳۷۱.
- گنجی، حمزه (۱۳۷۲). روانشناسی عمومی. تهران: انتشارات بعثت. صص: ۱۸۷-۱۸۵.
- محمدزاده، عباس و آرمین مهروزان (۱۳۷۵). رفتار سازمانی و نگرش اقتصادی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. صص: ۳۳۰-۳۲۲.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه، ص: ۳۱۵.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۹). پیش نیازهای مدیریت اسلامی. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- ممی زاده، جعفر (۱۳۷۳). مدیریت تعارض، مجله زمینه، سال چهارم، شماره‌های ۳۶، ۳۵، خرداد و تیرماه ۱۳۷۳.
- مورهد/گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید. ص: ۲۵۸.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱.
- نصری، عبدا... (۱۳۷۲). مبانی انسان‌شناسی در قرآن. چاپ سوم، تهران: انتشارات فیض کاشانی.
- هنسن، مارک ای (۱۳۶۴). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. ترجمه محمدعلی نائلی. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- هوی، وین ک و سیسیل ج میسکل (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. ترجمه دکتر میرمحمد

سیدعباس زاده. ارومیه انتشارات دانشگاه ارومیه. صص: ۶۲۴-۳۲۴.

لاتین

- Blau, P.M. (1982). *Professional Persons Conflict and Bureaucratic Organization*. San Francisco: Chandler Inc. pp. 61-75.
- Corwin, R.G. (1990). *Bureaucratic Orientation and Specialists Orientation Conflict*. New York: Prentice Hall. pp. 78-95.
- Etzioni, A. (1989). *Scientists in Organization & Bureaucratic*. New York: Wiley Inc. pp. 66-70.
- Fleisig, N.N. (1990). *A Cognitive Behavioral Approach to Professional Crisis Management (P.C.M.)* New York: Harper and Brothers Inc. pp. 88-95.
- Gouldner, A. (1991). A study of conflict between professional employee & bureaucratic one. NJ: *American Journal of Sociology*. N: 604. pp. 25-30.
- Janis, I., & Leon, M. (1989). *Managerial Decision Making Conflict Theory*. Los Angeles: University of California Press. pp. 23-25.
- Rico, L. (1974). Organizational conflict: A framework for reappraisal. *Industrial Management Review*, Fall 1974. p. 67.
- Robbins, S.P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, Winter, 1978, pp.67-75.
- Thomas, K.W. (1988). *Managent of Conflict*. Chicago: Rand Mc Nally Inc. pp. 98-105.
- Thompson, J.D. (1976). Organizing management of conflict. *Administrative Science Quartery*, March 1976, p. 89.