

# بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران

رمضان جهانیان<sup>۱</sup>

محمد علی شایسته<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۴/۱۴

## چکیده

زمینه: امروزه به خاطر تغییرات روز افزون و پرشتاب جوامع بشری و نقش کلیدی تعلیم و تربیت در تربیت نسل خلاق، اهمیت و ضرورت خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن بیش از هر زمان دیگر مشهود است.

هدف: بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و میزان خلاقیت مدیران، در مدارس متوسطه شهر تهران.

روش: روش این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری، همه مدیران مدارس متوسطه شهر تهران در سال ۱۳۸۹ (تعداد ۱۳۶۳ نفر) است. نمونه آماری با روش تصادفی سیستماتیک (تعداد ۳۰۰ نفر) و با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه است: سبک‌های مدیریت تعارض و پرسشنامه‌ی سنجش خلاقیت (رندسیپ).

یافته‌ها: نتایج به دست آمده نشان داد که بین سبک تشریک مساعی، سبک مدارا (انعطاف‌پذیری) و سبک مصالحه (توافق) و خلاقیت مدیران آموزشی رابطه مثبت و

۱. استادیار دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج (نویسنده مسئول). Ramezan.jahanian@kia.ac.ir

۲. کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن Shayesteh-2216@yahoo.com

معناداری وجود دارد. اما بین سبک تحکیم (رقابت‌جویی) و سبک اجتناب و خلاقیت مدیران آموزشی رابطه معکوس برقرار است.

نتیجه‌گیری: هرچه مدیران آموزش و پرورش در فرایند مدیریت تعارض با مدیران مدارس، مدارا و تشریک مساعی نمایند، میزان خلاقیت مدیران در مدارس بیش‌تر می‌شود و هرچه در این تعامل با تحکیم و فشار رفتار کنند میزان خلاقیت مدیران در مدارس کاهش می‌یابد.

**کلید واژه (گان):** مدیریت تعارض، خلاقیت، مدیران، مدارس.

## مقدمه

از ویژگی‌های بارز انسان، قدرت اندیشه است. انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح، تصمیم گرفته و توانسته به حل مسایل و مشکلات خود پردازد و به رشد و تعالی دست یابد. بدین ترتیب، اکثر موفقیت‌ها و پیشرفت‌های انسان در گرو اندیشه، بارور، پویا و مؤثر اوست. از پیچیده‌ترین و عالی‌ترین جلوه‌های اندیشه انسان، تفکر خلاق است. خلاقیت یعنی ایجاد طرحی جدید با ارزش و متناسب. به بیان دیگر، خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (میر کمالی و خورشیدی، ۱۳۸۸).

سانتراک<sup>۱</sup> خلاقیت را توانایی اندیشیدن درباره امور (به شیوه‌ای نو و بدیع) و رسیدن به راه حل‌های منحصر به فرد برای مسائل می‌داند (به نقل از سیف، ۱۳۸۷، ص. ۶۴). خلاقیت به عنوان یک نیاز عالی بشری در تمام ابعاد زندگی انسان مطرح است. خلاقیت یعنی تحولات دامنه دار و جهش در فکر و اندیشه انسان (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷). به عقیده رنکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، به دلیل مزایایی که خلاقیت در سطوح فردی و اجتماعی دارد، نیازمند تحقیقات وسیعی برای شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت و بالا بردن مهارت‌های خلاقانه هستیم تا به این وسیله، امکان تقویت خلاقیت در محیط‌هایی چون مدارس و دیگر سازمان‌های نیازمند به خلاقیت فراهم گردد

1. Santrock  
2. Runco

(Runco, 2007). حسینی (۱۳۸۵) در تبیین شرایط درونی فرد برای ابتکار، آفرینندگی و خلاقیت به ابعاد زیر اشاره دارد:

۱) ایمنی روان شناختی: این مرحله را می‌توان به سه فرایند به هم پیوسته تقسیم کرد: پذیرش فرد به عنوان ارزش نامشروط، فراهم آوردن فضایی بدون ارزشیابی بیرونی، و فهم همدلانه.

۲) آزادی روان شناختی: هنگامی آفرینندگی پرورش می‌یابد که به فرد اجازه کامل آشکارسازی نمادین داده شود.

گیلفورد<sup>۱</sup> بر این باور است که آنچه خلاقیت را به وجود می‌آورد، تلاش انسان برای حل مسائل و مشکلات است (فاضلی، ۱۳۸۷ ص ۳۲).

کنلی عقیده دارد انگیزش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی خلاقیت افراد را شکل می‌دهد و می‌توان بر بسیاری از این خصوصیت‌ها تأثیر گذاشت و با پرورش آن‌ها خلاقیت افراد را ارتقاء بخشید (Conley, 2001). به عقیده ساعتچی (۱۳۷۶) مراحل متفاوت ذهن انسان خلاق در دست یابی به ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه به شرح زیر می‌باشد:

مرحله نخست، آمادگی: در این مرحله، باید مشکل یا مسئله را تبیین کرد و طرح خلاقه را مشخص ساخت. برای این منظور، حافظه، توانایی، استدلال و مهارت‌های ذهنی دیگر را به کار گرفت و مشکل خود را با دقت تعریف و مشخص نمود.

مرحله دوم، ایده سازی: در این مرحله، ایده‌هایی خلاق و حیاتی به ذهن می‌رسند و احتمال دست یابی به راه حل مشکل بیش تر می‌شود.

مرحله سوم، راه حل آفرینی: لازم است توجه انسان بر راه حل‌هایی متمرکز شود که نیاز به تصریح دارند. برای مشخص کردن راه حل، می‌توان به مطالعه و گردآوری اطلاعات پرداخت. سپس تلاش شود راه‌حل‌های خلاقانه را استخراج کرد.

1. Guilford

مرحله چهارم، ارزشیابی: در این مرحله که آخرین مرحله است، باید درباره راه حل‌هایی که برگزیده شده است قضاوت شود (ساعتچی، ۱۳۷۶).

گرابنر، علاوه بر عوامل فردی، عوامل محیطی را نیز از جمله عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت می‌داند (Grabner, 2007). افزون بر این، محیط در برانگیختن افکار تازه سهم بسزایی دارد و در یک کلمه، بر همه فرایند خلاقیت اثرگذار است. رشد و توسعه خلاقیت، وابسته به عوامل گوناگون فردی و اجتماعی است، مانند هوش، خانواده، ویژگی‌های شخصیتی و غیره. گرچه توانایی تفکر خلاق، به طور بالقوه و فطری در انسان به امانت نهاده شده، اما ظهور آن نیازمند آموزش و پرورش مناسب است (میر کمالی و خورشیدی، ۱۳۸۸، ص. ۸۳).

در دنیای کنونی، به دلیل تغییرات روز افزون و پرشتاب جوامع بشری و نقش کلیدی تعلیم و تربیت در تربیت نسل خلاق به منظور بالا بردن توان رویارویی با این تغییرات، اهمیت و ضرورت خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در تعلیم و تربیت بیش از هر زمان دیگر مشهود است. خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین اهداف آموزش و پرورش و جزء مهم‌ترین رسالت‌های سازمان‌های آموزشی است. همچنین در توسعه و تقویت خلاقیت در سازمان‌های آموزشی، مدیریت خلاق و نوآور، بیش از همه عوامل مؤثر است، زیرا نگرش و اعتقاد مدیران آموزشی به خلاقیت و نوجویی در خود و سازمان می‌تواند محیط آموزشی را به کانون تغییرات و نوآوری‌ها تبدیل کند. بنابراین اگر مدیران مدارس در کنار مهارت‌های مدیریتی از خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند، زمینه‌های ایجاد و رشد خلاقیت در آموزشگاه فراهم می‌آید (سام‌خانیان، ۱۳۸۷).

همکاری در مدیریت تعارض در سازمان‌ها باعث ایجاد خلاقیت و ارائه راه حل‌های نوآورانه برای رفع مشکلات در سازمان می‌شود (Thomas and Kilmann, 1974). با توجه به اینکه در کشور ما تحقیقات اندکی انجام شده است، این مقاله به بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت پرداخته است. بنابراین متغیر دیگر تحقیق، مدیریت تعارض می‌باشد. عصر ما عصر تغییرات و دگرگونی‌ها است و انسان منشأ اصلی ایجاد همکاری و

برقراری روابط سالم و عدم تضاد و تعارض سازمانی است. پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد سبب شده تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی مطرح گردد. تعارض مانند سکه‌ای است دارای دو روی مثبت و منفی است و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. تعارض به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی تبدیل شده است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن تأثیر می‌گذارد. اگر تعارض سازنده باشد، باعث بروز خلاقیت در سازمان می‌شود و در نهایت به مدیران کمک می‌کند تا به اهداف سازمانشان دست یابند و اگر مخرب باشد، می‌تواند سازمان را به نابودی بکشاند (Rosenfeld, 1999).

تعارض در سطح پایین که به واسطه‌ی علائمی چون بی‌علاقگی یا عدم خلاقیت آشکار می‌شود، می‌تواند همانند تعارضات شدید به صورت یک مشکل بزرگ نمایان گردد. و همچنین زمانی که تعارض در سطح بهینه قرار داشته و نوع تعارض کارکردی باشد، عملکرد در سطح بالایی قرار می‌گیرد و روحیه ابتکار و نوآوری در سازمان حاکم خواهد شد (آقایی فیشانی، ۱۳۷۷). گاهی، مواردی در سازمان پیش می‌آید که مدیر باید به ایجاد زمینه‌های لازم برای تعارض اقدام ورزد تا تحرک و خلاقیت بیشتری در کارکنان به وجود آید و این زمانی است که خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود ندارد (کریتنر و کینیک، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴).

رابینز (۱۹۹۷)، ترجمه پارسائیان و اعرابی، (۱۳۸۹) در مطالعات خویش نشان داند که، برای مدیریت تعارض پنج نوع سبک اصلی به شرح زیر وجود دارد:

۱- تشریک مساعی: انتخاب این سبک، به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای در کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه‌حلی هستند که با علایق آن‌ها متناسب باشد و در ضمن باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر شود. استفاده از

این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می‌دهد و به افراد اجازه می‌دهد تا یکدیگر را بشناسند.

۲- مدارا (انعطاف‌پذیری): افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند از علایق و خواسته‌های خود می‌گذرند و به دیگران اجازه می‌دهند به خواسته‌هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه‌ی دوستانه‌ی خوب، از هر چیز دیگری مهم‌تر است. در واقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران می‌باشد.

۳- مصالحه (توافق): افراد زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارند. زمانی که اهداف مختلف، درجات اهمیت متفاوتی برای طرفین دارد یا بخواهیم به یک راه‌حل موقت برسیم یا زمان تنگ است از این شیوه استفاده می‌کنیم.

۴- تحکم (رقابت‌جویی): انتخاب این سبک بدین معناست که یک طرف، علایق و خواسته‌های خود را مقدم بر خواسته‌های دیگران می‌داند. در این شیوه، یک طرف احساس می‌کند که موضوع فوق‌العاده برای او مهم است، لذا در به دست آوردن آن به سختی می‌کوشد و به مختل شدن روابط با طرف دیگر فکر نمی‌کند. در این شیوه، یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد.

۵- اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند، خود را درگیر تعارض نمی‌کنند. تکیه کلام آن‌ها این است شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید. از این شیوه معمولاً زمانی استفاده می‌شود که موضوع پیش پا افتاده باشد (رابینز، ۱۹۹۷؛ ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹).

برخی از تحقیقات انجام شده در دو حوزه خلاقیت و مدیریت تعارض حاکی از ارتباط این دو مؤلفه است. ویلیامز در تحقیقات خود نشان داده است که وجود پدیده‌ی تعارض بین اعضای گروه‌ها موجب افزایش خلاقیت، ابتکار عمل و افزایش تولید می‌گردد (Williams,

1966). ایگان نیز در یک پژوهش مهم‌ترین عوامل تشکیل دهنده خلاقیت را عوامل شخصیتی مانند موضع کنترل درونی و انگیزش درونی دانش آموزان می‌داند و در جای دیگر، توسعه منابع انسانی، بازخورد گیری، رهبری، روش‌های تدریس معلمان را نیز عامل خلاقیت ذکر کرده است (Egan, 2005). گاردنر نیز در مطالعات خویش نشان داده است که مرشدان، معلمان و راهنمایان در ایجاد انگیزه در افراد خلاق نقش بسیار مهمی داشته‌اند (Gardner, 2002). مارتین و ترابلانچ با انجام پژوهش‌های گوناگون نتیجه گرفتند مهم‌ترین ویژگی یا ارزش‌های ساختار ارگانیک که موجب توسعه خلاقیت و نوآوری می‌شوند انعطاف‌پذیری، آزادی و کار تیمی و هماهنگ است. در مقابل، ویژگی انعطاف‌ناپذیری، کنترل، پیش‌بینی‌پذیری، ایستایی و نظم مرتبط با سلسله مراتب مانع خلاقیت می‌شوند (Martins E & Terblanche, 2003). روآن اساس رقابت در بازار جهانی را خلاقیت می‌داند (Rowan, 2003). وی معتقد است که ظهور خلاقیت با موقعیت خانوادگی ارتباط نزدیک دارد. به بیان دیگر، میزان خلاقیت را می‌توان با ایجاد محیط مناسب خانوادگی افزایش داد. با توجه به این که دوران کودکی حساس‌ترین مرحله در رشد خلاقیت است، خانواده به عنوان بنیادی‌ترین عنصر در شکل‌گیری خلاقیت مطرح می‌گردد (Rowan, 2003). آمایل و همکارانش با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت (روی ده‌ها سازمان و صدها فرد و گروه) به این نتیجه رسیدند که خلاقیت، به شدت متأثر از محیط کسب و کار است (Amabile et al., 2001). این یافته‌ها، بیانگر این نکته مهم است که محیط، نقش برجسته‌تری نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی در خلاقیت دارد. استرنبرگ، در بررسی خویش نشان داد که دانش آموزان خلاق از ویژگی‌هایی مانند انگیزه‌ی پیشرفت سطح بالا، کنجکاوی زیاد، علاقه زیاد به نظم و ترتیب در کارها، توانایی ابراز وجود و شخصیت خودکفا، پشتکار و انضباط در کارها، استقلال، تفکر انتقادی، انگیزه، شوق و احساس فراوان، زیبا دوستی، علاقه به آثار هنری، حساسیت بالا نسبت به مسایل اجتماعی، تفکر شهودی و توانایی تأثیرگذاری بر سایر افراد برخوردار هستند (Sternberg, 2003). با توجه به آنچه

- گذشت، هدف این پژوهش بررسی رابط بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران و فرضیه‌های آن عبارت است از:
- بین سبک تشریک مساعی در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد
  - بین سبک توافق در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.
  - بین سبک مدارا در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.
  - بین سبک رقابت‌جویی در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.
  - بین سبک اجتناب، در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

## روش پژوهش

روش این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مدارس متوسطه شهر تهران در سال ۱۳۸۹ (۱۳۶۳ نفر) است. نمونه آماری پژوهش، تعداد ۳۰۰ نفر است که با در نظر گرفتن روش تصادفی سیستماتیک و با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان<sup>۱</sup> انتخاب گردید. ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه است:

**الف- پرسشنامه سنجش خلاقیت (رندسیپ)<sup>۲</sup>:** این ابزار شامل ۵۰ عبارت از نوع مقیاس لیکرت است که پاسخ‌دهنده پس از مطالعه هر گویه، باید نظر خود را در قالب یک طیف پنج درجه‌ای «کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم، کاملاً مخالفم» بیان می‌نمود. «برای عبارت‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۲، ۳۵،

1. Morgan  
2. Rendseep



۳۶، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۹ به کاملاً موافقم (۲-)، موافقم (۱-)، بی‌نظرم (۰)، مخالفم (۱+) و کاملاً مخالفم (۲+) امتیاز تعلق گرفته است و برای پرسش‌های ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۴، ۲۹، ۳۰، ۳۳، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۷، ۴۸، ۵۰ به کاملاً موافقم ۲+، موافقم ۱+، بی‌نظرم صفر، مخالفم ۱- و کاملاً مخالفم ۲- امتیاز تعلق گرفته است. اگر امتیاز محاسبه شده بین ۸۰ تا ۱۰۰ باشد، فرد خیلی خلاق، اگر بین ۶۰ تا ۷۹ باشد، خلاقیت فرد متوسط به بالا، اگر بین ۴۰ تا ۵۹ باشد خلاقیت فرد، متوسط به پایین است و اگر خلاقیت فرد بین ۲۰ تا ۳۹ باشد، خلاقیت فرد کم در نظر گرفته شده است. چنانچه امتیاز شخص کمتر از ۲۰ یا منفی بود، فرد غیر خلاق خوانده می‌شود.

### ب- پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض (OCCI)<sup>۱</sup>: این پرسشنامه توسط پوت نام<sup>۲</sup>

و ویلسون<sup>۳</sup> طراحی شده است. متن این پرسش نامه را رابینز (۱۹۹۱) در کتاب رفتار سازمانی خود آورده است. این پرسشنامه از ۳۰ سؤال تشکیل شده است. به نحوی که پنج پرسش آن مربوط به سبک مدیریت تشریک مساعی، شش سؤال آن مربوط به سبک اجتناب، پنج سؤال آن مربوط به سبک گذشت، هفت سؤال مربوط به سبک مصالحه و هفت سؤال آن مربوط به سبک رقابت می‌باشد. در تحقیقی که توسط ابوطالب سخایی قلعه رودخانی در سال ۱۳۷۸ روی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های استان گیلان انجام گرفت، ضریب پایایی پرسش نامه یاد شده بیش از ۸۵ درصد گزارش شده است. در این پژوهش، روایی پرسش نامه توسط ۱۵ نفر از صاحب‌نظران بررسی و پایایی آن نیز از طریق آلفای کربناخ محاسبه و ضریب پایایی ۰/۸۳ به دست آمد. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، نمودار) استفاده شد. برای تعیین میزان رابط بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس از ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تأثیر استفاده گردید.



1. Organizational Communication Conflict Instrument , Form B  
 2. L. L. Putnam  
 3. C. Wilson

## یافته‌های پژوهش

فرضیه نخست پژوهش: بین کاربرد سبک تشریک مساعی در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین سبک تشریک مساعی، در مدیریت تعارض و خلاقیت

متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (R)	ضریب تأثیر ( $R^2$ )	سطح معناداری (P)
تشریک مساعی	۳۰۰	۰/۵۹	۰/۳۵	۰/۰۰
خلاقیت				

نتایج مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک تشریک مساعی، در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس ۰/۵۹ می‌باشد. و سطح معناداری رابطه‌ی بین این دو متغیر هم نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد بین آنها رابطه معناداری وجود دارد ( $P = ۰/۰۰۱ < ۰/۰۰$ ). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک تشریک مساعی، در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، میزان ضریب تأثیر ( $R^2$ ) دو متغیر سبک تشریک مساعی و خلاقیت، ۰/۳۵ می‌باشد. به عبارتی دیگر، اعمال سبک تشریک مساعی، در مدیریت تعارض از سوی آموزش و پرورش ۰/۳۵ درصد از تغییرات مربوط به خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران را تبیین می‌نماید.

فرضیه دوم پژوهش: بین کاربرد سبک مدارا در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین کاربرد سبک مدارا، در مدیریت تعارض و خلاقیت.

متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (R)	ضریب تأثیر ( $R^2$ )	سطح معناداری (P)
سبک مدارا	۳۰۰	۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۰۰
خلاقیت				

نتایج مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک مدارا در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس ۰/۵۲ است. همچنین، سطح معناداری رابطه بین این دو متغیر هم نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد بین آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد ( $P = 0/00 < 0/001$ ). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدارا در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، میزان ضریب تأثیر ( $R^2$ ) دو متغیر سبک مدارا و خلاقیت ۰/۲۷ می‌باشد. به عبارتی دیگر، اعمال سبک مدارا در مدیریت تعارض ۰/۲۷ درصد از تغییرات مربوط به خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران را تبیین می‌نماید.

فرضیه سوم پژوهش: بین کاربرد سبک توافق در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

**جدول ۳.** نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین کاربرد سبک توافق در مدیریت تعارض و خلاقیت

متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (R)	ضریب تأثیر ( $R^2$ )	سطح معناداری (P)
سبک توافق خلاقیت	۳۰۰	۰/۴۵	۰/۲۰	۰/۰۳

نتایج مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کاربرد سبک توافق در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس ۰/۴۵ می‌باشد. و سطح معناداری رابطه‌ی بین این دو متغیر غیر هم نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد بین آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد ( $P = 0/00 < 0/05$ ). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین کاربرد سبک توافق در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان ضریب تأثیر ( $R^2$ ) دو متغیر سبک توافق و خلاقیت ۰/۲۰ می‌باشد. به عبارت دیگر، اعمال سبک توافق در مدیریت تعارض ۰/۲۰ درصد از تغییرات مربوط به خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران را تبیین می‌نماید.

فرضیه چهارم پژوهش: بین سبک تحکم ( رقابت جویی) در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین کاربرد سبک تحکم در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران

متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (R)	ضریب تأثیر (R <sup>2</sup> )	سطح معناداری (P)
سبک تحکم	۳۰۰	-۰/۴۸	۰/۲۳	۰/۰۲
خلاقیت				

نتایج مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین کاربرد سبک تحکم در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس -۰/۴۸ می‌باشد. همچنین سطح معناداری رابطه‌ی بین این دو متغیر هم نشان که با اطمینان ۹۵ درصد بین آن‌ها رابطه معناداری و معکوس وجود دارد ( $P = 0/00 < 0/02$ ). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بین کاربرد سبک تحکم در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس رابط معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین میزان ضریب تأثیر (R<sup>2</sup>) دو متغیر سبک تحکم و خلاقیت ۰/۲۳ می‌باشد. به عبارتی دیگر، اعمال سبک تحکم، در مدیریت تعارض از سوی آموزش و پرورش ۰/۲۳ درصد از تغییرات مربوط به خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران را تبیین می‌نماید.

فرضیه‌ی پنجم پژوهش: بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران ارتباط وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین سبک اجتناب در مدیریت تعارض و خلاقیت .

متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (R)	ضریب تأثیر (R <sup>2</sup> )	سطح معناداری (P)
سبک اجتناب	۳۰۰	-۰/۴۳	۰/۱۸	۰/۰۳
خلاقیت				

جدول ۵ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین دو متغیر کاربرد سبک اجتناب در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس ۰/۴۳- است. همچنین سطح معناداری رابطه بین این دو متغیر هم نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد بین آن‌ها رابطه‌ی معناداری و معکوس وجود دارد ( $P = 0/00 < 0/03$ ). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بین کاربرد سبک اجتناب در مدیریت تعارض و خلاقیت مدیران مدارس رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین میزان ضریب تأثیر ( $R^2$ ) دو متغیر سبک اجتناب و خلاقیت ۰/۱۸ می‌باشد. به عبارتی دیگر، اعمال سبک اجتناب در مدیریت تعارض از سوی آموزش و پرورش ۰/۱۸ درصد از تغییرات مربوط به خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران را تبیین می‌نماید.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش نشان داد بین سبک‌های مدیریت تعارض از جمله سبک تشریک مساعی، سبک مدارا (انعطاف‌پذیری) و سبک مصالحه (توافق) و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین سبک تحکیم (رقابت‌جویی) و سبک اجتناب و خلاقیت مدیران در مدارس متوسطه رابط معکوس وجود دارد. به عبارت دیگر، هرچه مدیران آموزش و پرورش در فرایند مدیریت تعارض با مدیران مدارس، مدارا و تشریک مساعی نمایند میزان خلاقیت مدیران در مدارس بیش‌تر می‌شود و هرچه در این تعامل با تحکیم و فشار رفتار، میزان خلاقیت مدیران در مدارس کاهش می‌یابد. نتایج پژوهش‌های قبلی نظیر ویلیامز (1966) نشان داده است که وجود پدیده تعارض بین اعضای گروه‌ها باعث افزایش خلاقیت، ابتکار عمل و افزایش تولید می‌گردد. همچنین، مارتین و ترابلانچ (2003) نیز نشان دادند که انعطاف‌پذیری، آزادی و کار تیمی در سازمان مهم‌ترین عوامل مدیریتی است که به توسعه خلاقیت و نوآوری منابع انسانی می‌انجامد. روان (2003) نیز اساس رقابت در بازار جهانی را خلاقیت می‌داند. وی معتقد است که ظهور خلاقیت، با موقعیت خانوادگی ارتباط نزدیک دارد. به بیان دیگر، وی معتقد است میزان خلاقیت را

می‌توان با ایجاد محیط مناسب خانوادگی افزایش داد، همچنین با توجه به این که دوران کودکی حساس‌ترین مرحله در رشد خلاقیت است، خانواده بنیادی‌ترین عنصر در شکل‌گیری خلاقیت می‌باشد. آمایل و همکارانش (2001) نشان دادند که خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته‌ها، بیانگر این نکته‌ی مهم است که محیط، نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی در خلاقیت، نقش برجسته‌تری دارد. با توجه به نتایج به دست آمده، درمی‌یابیم که عوامل متعددی در ایجاد ابتکار و خلاقیت در منابع انسانی نقش دارد. در بخش مدیریت هم، هرچه مدیران آموزش و پرورش در فرایند مدیریت تعارض با مدیران مدارس، مدارا و تشریک مساعی نمایند میزان خلاقیت مدیران در مدارس بیشتر می‌شود و هرچه در این تعامل با تحکم و فشار رفتار کنند، میزان خلاقیت مدیران در مدارس کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چگونگی اداره و مدیریت تعارضات سازمانی توسط مدیران در میزان خلاقیت و ابتکار منابع انسانی مؤثر است و مدیران می‌توانند به کمک سبک‌های تشریک مساعی، سبک مدارا و سبک مصالحه ضمن حل تعارضات در سازمان بر میزان خلاقیت و نوآوری منابع انسانی خویش بی‌افزایند. و از طرف دیگر به کارگیری سبک تحکم و اجتناب در حل تعارضات در سازمان موجب کاهش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی خواهد شد. در هر حال تعارض‌های موجود در سازمان باید مدیریت گردد. مدیریت تعارض، شناخت و اداری تعارض به صورتی معقول، منصفانه و کارا است. تعارض می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، مدیریت شود. توانایی ما در اداره و مدیریت تعارض بر نتایج آن تأثیر می‌گذارد. قبل از هر چیز برای اداری تعارض لازم است آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را بررسی نمود. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران آموزشی در فرایند حل تعارضات سازمان از سبک‌های تشریک مساعی، سبک مدارا و سبک مصالحه استفاده نمایند.

## منابع

- آقائی فیثانی، تیمور. (۱۳۷۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها. تهران: انتشارات ترمه.
- حسینی، افضل السادات. (۱۳۸۵). الگوی رشد خلاقیت و کار آیی آن در ایجاد مهارت تدریس خلاق در معلمان ابتدایی. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۵(۱۵)، ۱۷۷-۲۰۱.
- رابینز، استیفن پی. (۱۹۹۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسائیان و اعرابی. (۱۳۸۹). تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۶). روانشناسی کاربردی برای مدیران. رشد معلم، ۸، ۵۴.
- سام خانیان، محمد ربیع. (۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی. تهران: انتشارات رسانه تخصصی.
- سیف، علی اکبر. (۱۳۸۷). روانشناسی پرورشی نوین: روانشناسی یادگیری و آموزش (ویرایش ششم). تهران: نشر دوران.
- فاضلی، نعمت الله. (۱۳۸۷). خلاقیت و فرهنگ. مجله رشد علوم اجتماعی، ۱۵ (۳)، ۶-۱۹.
- کرینتر، رابرت؛ و کینیکی، آنجلو. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. (۱۳۸۴). تهران: پیام.
- میرکمالی، محمد؛ و خورشیدی، عباس. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر در پرورش خلاقیت دانش آموزان دوره ابتدایی استان گیلان. مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳۹ (۲)، ۵۱-۷۵.

- Amabile, T. (2001). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 221-223.
- Connelly, C. (2001). Promoting creativity in software development. *Administrative Sciences*. 22 (4), 60-69.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Gardner, H. (1991). *The unschooled mind: how children think and how schools should teach*. New York : Basic Books .
- Grabner, I. (2007). *Managing Organizational Creativity*. New York: Harper and Row Publisher .
- Martin, E. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

- Rosenfeld, R., & Servo, J. (1991). Facilitating innovation in large organizations. In J. Henry, & D. Walker, *Managing Innovation* (pp. 28-39). London : Sage.
- Rowan, P. (2003). Creativity and education: Personal reflection on achieving success by working outside the Box. *Education Canada*, 43(4), 36-38.
- Runco, M. (2006). *Creativity: Theories and Themes*. Waltham, Massachusetts: Academic press.
- Sternberg, R. (2003). *The Psychology of Human Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* . Tuxedo NY: Xicom.
- Williams, M.S. (1966). A comparison of decision-making performance in established and adhdpe group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(2), 214-222.

