

نقش سبک‌های مدیریت تعارض در پیش‌بینی روحیه معلمان

میرمحمد سید عباس زاده^۱، رضا محمدزاده^۲، احسان عظیم‌پور^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سبک‌های مدیریت تعارض در پیش‌بینی روحیه معلمان صورت گرفته است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه این پژوهش معلمان دوره ابتدایی، دوره اول و دوم متوسطه شهرستان چابپاره در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ در استان آذربایجان غربی بود که از این تعداد ۲۰۱ معلم (۱۱۷ نفر مرد و ۸۴ نفر زن) به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند و پرسشنامه‌های سبک‌های مدیریت تعارض (OCCI) (پوتنام، ۱۹۹۱) و پرسشنامه سنجش روحیه اصغری‌نیا (۱۳۸۲) را تکمیل نمودند. داده‌های حاصل با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد مولفه‌ی عقلانیت مربوط به متغیر روحیه با مولفه‌های مصالحه، سازش و همکاری مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار و با مولفه‌ی رقابت رابطه منفی و معناداری دارد. همچنین مولفه‌های همانندی و تعلق مربوط به روحیه با مولفه‌های مصالحه، سازش و همکاری مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض رابطه مثبت و معناداری دارند. بین مولفه‌های اجتناب با هیچ کدام از مولفه‌های روحیه معلمان رابطه وجود ندارد. به علاوه همبستگی متغیر روحیه معلمان و با مدیریت تعارض در مدیران ۰/۴۵ می‌باشد که سطح ۰/۰۱ معنادار بود. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد براساس مولفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت می‌توان روحیه کاری معلمان را به صورت خطی پیش‌بینی نمود. لذا توجه به سبک‌های اثربخش مدیریت تعارض بین فردی، روحیه‌ی معلمان را ارتقاء می‌دهد.

کلید واژه‌ها: سبک‌های مدیریت تعارض، روحیه، معلمان.

^۱. استاد مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه ارومیه m.abbaszadeh@urmia.ac.ir

^۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه modirejavan@gmail.com

^۳. کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان تبریز (نویسنده مسئول)

ehsan.azimpoor1366@gmail.com

مقدمه

امروزه، گردش امور زندگی وابسته به سازمان‌ها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد مؤثر آنهاست. سازمان‌ها به منظور رفع نیازهای اجتماعی و در نتیجه فعالیت‌های گروهی به وجود آمده‌اند. گردانندگان اصلی سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. آن‌ها هستند که به کالبد سازمان جان می‌بخشند و تحقق اهداف را میسر می‌سازند. در این میان رشد و نمو و کوشش انسانی و هدایت آنها در جهت حصول اهداف، بدون مدیریت مقدر نیست و نقش مدیریت برای نگهداشت نیروی انسانی، فراهم کردن شرایط رضایت، روحیه و خشنودی روحی و روانی آنهاست (شیرزاد کبریا، شعبانی زنگنه، ۱۳۹۰). روحیه نشان‌دهنده‌ی تمایل یا عدم تمایل کارکنان به انجام امور می‌باشد. به عبارتی نحوه‌ی برداشت کارکنان از کارشان و میزان کوشش و رغبتی که آنان برای رسیدن به هدف‌های سازمان از خودشان نشان می‌دهند؛ به عنوان روحیه کاری کارکنان سازمان شناخته می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۶: ۴۹).

مطالعه و سنجش روحیه افراد وسیله‌ای است که می‌تواند مدیران را از نظریات، افکار و عقاید کارکنان درباره تصمیماتی که درباره آنها اتخاذ گردیده است آگاه سازد. همچنین احساسات آنها را نسبت به شغل و محیط کارشان به خوبی آشکار سازد. روحیه که از آن به حالت‌های عاطفی و ذهنی هم تعبیر می‌شود، از مقوله‌های مهم و تاثیرگذار در عملکرد کارکنان و سلامت سازمانی است. به زعم اندیشمندان، عوامل مختلفی درون و برون سازمانی بر روحیه تاثیرگذار یا با آن رابطه دارند. شناسایی و سنجش میزان رابطه‌ی آنها با روحیه می‌تواند مدیران را در ارتقای روحیه و به دنبال آن بهبود عملکرد سازمان کمک کند (میرکمالی و حسینی، ۱۳۸۷). از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر روحیه می‌توان به مشارکت در تصمیم‌گیری، نوع کار و شیوه ارتباط با مدیریت (مک فاذزن و مک فاذزن^۱، ۲۰۰۵)، تعلق سازمانی (ین فن^۲، ۲۰۰۳)، استرس و جو کار، رفتار مدیریتی و عوامل محیطی، کوچک‌سازی، شیوه‌های مدیریتی، همدردی در محیط کار، نگرش مثبت با کار و ارزیابی عملکرد (دانایی فرد، خائف الهی و یزدانی، ۱۳۹۰؛ به نقل از ایلی، نادری، اورعی یزدانی و ناستی زایی، ۱۳۹۳) اشاره کرد. همچنین آموس، هو و هریک^۳ (۲۰۰۵)

^۱. McFadzean & McFadzean

^۲. Yen-Fen

^۳. Amos, Hu & Herrick

بیان کرده‌اند که بیشترین عوامل تاثیرگذار بر رضایت شغلی و روحیه پرسنل در تمام حرفه‌ها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، عادلانه بودن حقوق و مزایای شغلی، شرایط مناسب کاری، انجام کارهای چالشی جالب و انگیزشی و همچنین وجود دوستان و همکاران مناسب می‌باشد. براساس گزارش سازمان گالوپ (۲۰۰۸)، سازمان می‌تواند به دلیل از دست دادن بهره‌وری ناشی از روحیه‌ی پایین، هر ساله ۳۵۰ میلیون دلار خسارت ببیند.

به علاوه از مهم‌ترین پیامدهای روحیه نیز می‌توان به رضایت مشتری، تعارض، رفتار اخلاقی، عملکرد، کیفیت خدمات، بهبود کیفیت، افزایش بهره‌وری، رضایت و اثربخشی کارکنان (ابوت^۱، ۲۰۰۳؛ ویکلیم و فرنکل^۲، ۲۰۰۶؛ به نقل از ایبلی و همکاران، ۱۳۹۳) اشاره کرد. همچنین ملیت (۲۰۱۰) با تاکید بر ضرورت توجه به روحیه‌ی کارکنان، بیان نموده که اهمیت قائل شدن به فرهنگ روحیه‌ی کارکنان در سازمان‌ها، موجب ارتقای بهره‌وری و کیفیت عملکرد، بهبود خلاقیت، کاهش درخواست مرخصی و محیط کار ایمن‌تر می‌گردد. به همین علت آماده‌سازی معلمان کارآموده و با روحیه‌ی بالا از جمله مسائل مهمی است که برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش را به خود مشغول ساخته است (عسگریان، ۱۳۸۰: ۴).

پژوهشگران مختلف بین روحیه و متغیرهای گوناگونی از قبیل: جوسازمانی (نریمانی، ارجمند، ۱۳۸۶) جو سازمانی و تعهد سازمانی (جهرمی، احمدی و درویش‌پور فراغه، ۱۳۸۸؛ هاشمی، درویش‌پور فراغه و همتی، ۱۳۸۹)، سبک‌های رهبری (شیرزاد کبریا، شعبانی زنگنه، ۱۳۹۰؛ دیکسون و آدلر^۳، ۲۰۰۷)؛ مدیریت مشارکتی (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ مدیریت تعارض (رودریگز و اسمال، ۲۰۰۶؛ سیدعامری، ۱۳۸۸؛ سلیمانی، ۱۳۸۴) رابطه‌ی معنا دار یافته‌اند. همان‌طور که اشاره شد مدیریت تعارض را می‌توان از عوامل تاثیرگذار بر روحیه کارکنان به شمار آورد. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود این گونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض مابین افراد و گروه‌ها می‌شود

1. Abbott

2. Weaklime & Frenkel

3. Dickinson & Adler

(اونز^۱، ۲۰۰۷). از این رو، وجود تفاوت‌ها و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمان‌ها از یک سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند (کاتز و کان^۲، ۱۹۷۸). از طرف دیگر ساختار حاکم بر سازمان‌ها که مبتنی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی است، وجود سیستم‌های اداری خشک و انعطاف‌ناپذیر، وجود خرده سیستم‌ها و گروه‌های مختلف با اهداف و منابع متفاوت، سیستم ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و بالاخص سوء مدیریت‌ها، سازمان‌ها را که افراد باید افراد و گروه‌ها را جهت هدف‌ها و آرمان‌های خود همسو و همساز کنند، به صورت سیستم‌هایی متلاطم و آسیب‌پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری می‌باشند، در آورده‌اند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹: ۱).

نظریه‌های گوناگونی در مورد تعارض و مدیریت آن در سازمان‌ها مطرح شده است. دیدگاه سنتی تعارض، به عنوان نخستین نظریه و معروف به نظریه یگانگی، بیان می‌دارد که تعارض پدیده‌ای منفی و بد است و باید از آن دوری جست. دومین نظریه، نظریه‌ی روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند، درحالی‌که جدیدترین نظریه به نام دیدگاه تعامل تعارض، معتقد است که تعارض، نه تنها می‌تواند نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه ضرورتی برای فعالیت‌های سازمانی است (رابینز، سنزو و دیوید^۳، ۱۳۷۹: ۳۹۰-۳۸۶). در این راستا توماس^۴ (۱۹۷۶) پنج شیوه‌ی اداره‌ی تعارض‌های بین فردی را شناسایی کرده است که عبارت‌اند از: رقابتی، همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه. بعدها پوتنام و ویلسون پنج شیوه‌ی مذکور را با عنوان سه راهبرد دسته‌بندی کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱- راهبرد راه حل‌گرایی (شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه که طرفین خواهان همکاری با یکدیگرند) ۲- راهبرد عدم مقابله (شامل شیوه‌های اجتناب و انطباق طرفین تمایل دارند از تضاد کناره‌گیری یا جلوگیری کنند)؛ ۳- راهبرد کنترل که با شیوه رقابتی یکسان است (افراد فقط به منافع فردی خود توجه می‌کنند که به تضاد منجر می‌شود).

1. Owens

2. Katz & Kahn

3. Robbins, Senzo & David

4. Thomas

براساس آنچه گفته شد تعارض اجتناب‌ناپذیر است؛ به دلیل این که اهداف و عقاید متفاوت به وجود می‌آید و باید آن را هدایت کرد و به حداقل رساند. همان گونه که رابینز مدیریت تعارض را عبارت می‌داند از این که مدیر بتواند در شرایطی وجود تضاد دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره و بین سازمان و اعضا تعادل ایجاد کند (رابینز، ۲۰۰۰). همچنین مطالعات در زمینه‌ی مدیریت تعارض بیانگر این است که تعارض ذاتاً پدیده‌ای منفی نیست و بسیاری اوقات نیز اتفاقی سازنده و مثبت است؛ به عبارت دیگر تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه‌حل‌ها را بهبود بخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه‌ی کنجکاوی و تشدید علاقه‌ی اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های درون‌گروهی را موجب شود و در نهایت اینکه بتواند پدیده تحول را تقویت کند (رابینز، ۱۳۷۶).

مدارس به عنوان سیستم‌های انسانی و اجتماعی مکانی برای تعامل معلمان، دانش‌آموزان، شخص مدیر و سایر کارکنان با سطوح متفاوت فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، عقاید و نظرات گوناگون می‌باشد که در نتیجه تعارض منافع و علائق بیشتر هر سازمان دیگری محتمل تر به نظر می‌رسد. چنان که هال^۱ (۱۹۹۸) در کتاب «روابط انسانی در تعلیم و تربیت» تعارض را بیماری مدارس معرفی می‌کند (به نقل از ممی زاده، ۱۳۷۷، ص ۱).

کار روزمره مدیران تا حد زیادی براساس روابط شخصی با دیگران و مبادله اطلاعات استوار است. با این وجود، روابط میان افراد راهی بسوی اختلافات و عدم توافقی‌های بالقوه در محیط کار و به عبارتی تعارضات می‌گشاید. این اختلافات و عدم توافقی‌ها، گاهی مشکلاتی به وجود می‌آورند که نه تنها بر نتایج کار افراد اثر می‌گذارند، بلکه بر رضایت مندی و اثربخشی کار آنان نیز مؤثرند. مدیری که آشنا به اصول اساسی تعارض و سبک‌های مدیریت تعارض باشد، دارای آمادگی بیشتری خواهد بود تا به طور موفقیت آمیز با این موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر برخورد کند. رویکرد اثربخش برای حل تعارض، روحیه را در محیط کاری افزایش داده و کارکنان خصوصاً آن‌هایی که در تعارض درگیرند را هدایت کند (اپلبام، عبدالله، شاپیرو^۲، ۱۹۹۹). سیدعامری (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان داد که بین کاربرد سبک‌های مدیریت

^۱ Hall

^۲ Appelbaum, Abdollah, & Shapiro

تعارض با کیفیت روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد؛ لذا توجه به شیوه‌های اثربخش مدیریت تعارض بین فردی، رضایت شغلی و روحیه‌ی مربیان ورزشی شاغل در اداره‌های تربیت بدنی را ارتقاء می‌دهد. سلیمانی (۱۳۸۴) در پژوهش خود نشان داد معلمانی که از روحیه بالایی دارند گرایش بیش‌تری به استفاده از سبک‌های مؤثر مدیریت تعارض در برخورد با تعارض‌های بین فردی گرایش دارند. رودریگز و اسمال^۱ (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند بین سبک‌های مدیریت تعارض با رضایت و فرسودگی شغلی و روحیه پرستاران رابطه وجود دارد. آن‌ها همچنین گزارش کردند که از بین سبک‌های مدیریت تعارض، مولفه‌های همکاری، مقابله و اجتناب به ترتیب با مقادیر بتای ۰/۱۴، ۰/۲۳- و ۰/۲۳- پیش‌بین مناسبی برای روحیه پرستاران می‌باشند. بارمائو^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان داد عدم توانایی مدیران در کنترل و یا کاهش تعارض و همچنین استفاده از سبک‌های نامناسب مدیریت تعارض می‌تواند به آثاری منفی در روحیه معلمان و در نتیجه به کاهش بهره‌وری آنان منجر شود. اعوان و انجم^۳ (۲۰۱۵) معتقدند مدیریت درست یعنی ترویج ارتباطات باز، تصمیم‌گیری مبتنی بر همکاری و مشارکت، بازخورد منظم، حل به موقع تعارضات است. همکاری و ارتباطات باز تولید ایده‌های جدید را افزایش داده و روابط کاری را تقویت نموده و می‌تواند بر روحیه کارکنان تأثیر گذار باشد. بازخورد منظم و حل به موقع تعارضات، رضایت و عملکرد شغلی کارکنان از بهبود می‌بخشد. اعوان و انجم (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که محیط کاری منفی قادر به ارتقای مدیریت تعارض نمی‌باشد که نتیجه‌اش تضاد مدیریت نشده، ترویج ارتباطات ناکارآمد و عدم بهبود رفتار و عملکرد کارکنان ضعیف است که در نهایت نیز روحیه کارکنان را پایین می‌آورد.

بررسی روش‌های گذشته مدیریت در این زمینه نشان می‌دهد که اغلب مدیران غالباً از گزینه‌های غلط راهبرد استفاده می‌کنند. مقوله مدیریت تعارض از جمله مباحث فوق‌العاده پراهمیت و صاحب ادبیات غنی و از جمله موضوع‌های جالب توجه و درخور تأمل به شمار می‌آید (منوریان و علیخانی، ۱۳۸۰: ۳۸). همچنین با توجه به اهمیت و نقش تعیین‌کننده‌ی

¹. Rodriguez & Small

². Barmao

³. Awan & Anjum

کیفیت روحیه در رفتارهای فردی و گروهی و با توجه به فقدان یا کمبود پژوهش‌هایی درباره‌ی نقش سبک‌های مدیریت تعارض در چگونگی روحیه کاری معلمان پژوهش حاضر در جهت بررسی نقش سبک‌های مدیریت تعارض در پیش‌بینی روحیه کاری معلمان انجام شد. لذا انتظار می‌رود با آشنایی با انواع سبک‌های مدیریت تعارض بتوانند با اتخاذ سبک مناسب، تاثیرگذاری مناسبی بر روحیه معلمان داشته باشند.

فرضیه‌های تحقیق

۱. بین متغیر روحیه کاری با متغیر سبک‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
۲. بین مولفه‌های روحیه کاری با مولفه‌های سبک‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
۳. از طریق سبک‌های مدیریت تعارض می‌توان روحیه کاری معلمان را پیش‌بینی کرد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی و از نوع همبستگی بوده و براساس اهداف تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه این پژوهش معلمان دوره ابتدایی، دوره اول و دوم متوسطه شهرستان چابهاره در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ در استان آذربایجان غربی بود که از این تعداد ۲۰۱ معلم (۱۱۷ نفر مرد و ۸۴ نفر زن) به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش، پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض^۱ (OCCI) (پوتنام، ۱۹۹۱) و پرسشنامه سنجش روحیه اصغری‌نیا (۱۳۸۲) می‌باشد. **الف) پرسشنامه مدیریت تعارض:** پرسشنامه مدیریت تعارض (پوتنام، ۱۹۹۱) را توماس (۱۹۷۶) ارائه کرده است و پوتنام (۱۹۹۱) آن را بازبینی نموده است. پرسشنامه سبک‌های مدیریت تعارض مشتمل بر ۳۰ گویه است که براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت به صورت (همیشه، معمولاً، گاهی، بندرت و هرگز) می‌باشد و پنج مؤلفه دارد؛ به نحوی که ۷ گویه آن مربوط به سبک **رقابت**، ۶ گویه آن مربوط به سبک **اجتناب**، ۷ گویه مربوط به سبک **مصالحه**، ۵ گویه مربوط به سبک **سازش** و ۵ گویه هم مربوط به سبک **همکاری** می‌باشد. توماس (۱۹۷۶) اعتقاد دارد OCCI به گونه‌ای طراحی شده است که تفاوت‌های اجتماعی و قومی کمترین تأثیر را بر آن دارند (استانلی^۲، ۲۰۰۴). در ایران نیکجو (۱۳۸۲) و اشکوه طاهری (۱۳۸۵) روایی و پایایی این ابزار را تأیید کرده‌اند. همچنین

^۱ Organizational Communication Conflict Instrument

^۲ Stanley

جانی، تندنویس، مظفری (۱۳۸۹) پایایی این پرسشنامه از با دو روش بازآزمایی و پایایی درونی (آلفای کراباخ) بررسی نمودند که پایایی با روش بازآزمایی ۰/۷۶ و با روش پایایی درونی ۰/۸۴ به دست آمد. در این پژوهش نیز پایایی با استفاده از روش آلفای کراباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۴ به دست آمد. پایایی درونی برای هر کدام از مولفه‌های رقابت ۰/۸۰، اجتناب ۰/۶۰، مصالحه ۰/۶۶، سازش ۰/۶۶ و همکاری ۰/۶۹ به دست آمد. **ب) پرسشنامه سنجش روحیه:** به منظور جمع‌آوری اطلاعات پیرامون روحیه دبیران از پرسشنامه اصغری‌نیا (۱۳۸۲) استفاده گردید. پرسشنامه سنجش روحیه دبیران مشتمل بر ۱۵ گویه است که براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت به صورت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) می‌باشد و سه مؤلفه دارد؛ به نحوی که ۵ گویه آن مربوط به سبک **عقلانیت**، ۵ گویه آن مربوط به سبک **هماندی**، ۵ گویه مربوط به سبک **تعلق** می‌باشد. پایایی درونی این پرسشنامه از طریق به دست آوردن ضریب آلفای کراباخ در پژوهش سید عباس زاده و همکاران (۱۳۸۴)، ۰/۷۶، پژوهش اصغری‌نیا (۱۳۸۲)، ۰/۷۶ و پژوهش احمدی فر (۱۳۷۶)، ۰/۶۵ به دست آمده است. در این پژوهش نیز پایایی با استفاده از روش آلفای کراباخ برای کل پرسشنامه ۰/۷۵ به دست آمد. پایایی درونی برای هر کدام از مولفه‌های عقلانیت ۰/۷۱، همانندی ۰/۶۳، تعلق ۰/۶۵ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش، تحلیل توصیفی (جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و...) و تحلیل استنباطی انجام شده است؛ بطوریکه در تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم افزار (SPSS) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

در ابتدا به بررسی پیش‌فرض‌های کلی مورد نیاز و سپس، به بررسی پیش‌فرض‌های اختصاصی و تحلیل‌های استنباطی مربوط به هر سؤال پژوهشی پرداخته شد. برای بررسی پیش‌فرض نرمال بودن از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ استفاده شد. نتیجه‌ی این آزمون نشان داد که توزیع نمره‌ها در متغیرهای سبک‌های مدیریت تعارض و روحیه کاری نرمال می‌باشند ($p > 0.05$).

^۱. Kolmogorov-Smirnov

همچنین نتایج مربوط به آماره‌ی شاپیرو- ویلک^۱ برای هر دو متغیر غیرمعادار به دست آمد. در جدول ۱ آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض و روحیه کاری

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد
کل سبک‌های مدیریت تعارض	۹۲/۵۶	۱۲/۲۳	۱۷۲
رقابت	۱۵/۲۳	۱/۲۳	۱۷۲
اجتناب	۱۴/۴۵	۲/۳۲	۱۷۲
مصالحه	۲۵/۳۴	۲/۳۴	۱۷۲
سازش	۲۰/۲۳	۱/۴۳	۱۷۲
همکاری	۱۹/۴۵	۱/۳۲	۱۷۲
کل روحیه کاری	۵۳/۷۶	۱۲/۳۵	۱۷۲
عقلانیت	۱۵/۴۲	۶/۳۲	۱۷۲
هماندی	۱۴/۵۴	۴/۴۵	۱۷۲
تعلق	۱۶/۲۳	۷/۶۵	۱۷۲

در جدول ۱، میانگین و انحراف معیار مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض و روحیه کاری ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود از بین مولفه‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض، مولفه‌ی مصالحه دارای بیش‌ترین میانگین (۲۰/۲۳) و مولفه‌ی اجتناب دارای کم‌ترین میانگین (۱۴/۴۵)، و در مولفه‌ی روحیه کاری، مولفه‌ی تعلق دارای بیش‌ترین (۱۶/۲۳) و مولفه‌ی همانندی دارای کم‌ترین (۱۴/۵۴) میانگین می‌باشند.

به منظور پاسخ به فرضیه‌ی اول و دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین متغیرهای روحیه کاری با سبک‌های مدیریت تعارض و همچنین مولفه‌های این دو متغیر رابطه وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج مربوط به این تحلیل در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون همبستگی بین مولفه‌های متغیر روحیه کاری با مولفه‌های متغیر سبک‌های مدیریت تعارض

متغیرها	اجتناب	رقابت	مصالحه	سازش	همکاری	مدیریت تعارض
عقلانیت	۰/۱۵۴	-۰/۲۱*	۰/۳۷۲*	۰/۲۹۸**	۰/۲۸۷*	-
هماندی	۰/۱۹۷	۰/۱۰	۰/۳۵۹*	۰/۳۲۹*	۰/۳۱۶*	-
تعلق	۰/۱۹۳	۰/۱۰	۰/۳۴۷*	۰/۳۶۳**	۰/۲۹۶*	-
روحیه	۰/۱۶	-۰/۱۵	۰/۳۶۲**	۰/۳۷۱*	۰/۳۱۱**	۰/۴۵*

* P<0/01 ** P<0/05

در جدول ۲، آزمون همبستگی بین مولفه‌های متغیر روحیه کاری با مولفه‌های متغیر سبک‌های مدیریت تعارض ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مولفه‌ی عقلانیت با مولفه‌های مصالحه، سازش و همکاری رابطه مثبت و معنادار و با مولفه‌ی رقابت رابطه منفی و معناداری را

^۱. Shapiro-Wilk

دارد. همچنین مشاهده می‌شود مولفه‌های همانندی و تعلق با مولفه‌های مصالحه، سازش و همکاری رابطه مثبت و معناداری دارند. به علاوه بین مولفه‌های اجتناب با هیچ کدام از مولفه‌های روحیه معلمان رابطه وجود ندارد. در نهایت نیز مشاهده می‌گردد همبستگی متغیر روحیه معلمان و مدیریت تعارض ۰/۴۵ می‌باشد که از لحاظ آماری نیز معنادار می‌باشد ($p < 0/01$).

فرضیه سوم: از طریق سبک‌های مدیریت تعارض مدیران می‌توان روحیه کاری معلمان را پیش‌بینی کرد.

به منظور پاسخ به این سؤال که از میان سبک‌های مدیریت تعارض کدام یک پیش‌بینی کننده‌ی قوی‌تری برای روحیه کاری معلمان است، از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه‌ی گام به گام استفاده شد. ابتدا لازم بود پیش‌فرض‌های آماری این آزمون بررسی شود که این کار با استفاده از داده‌های آماری انجام شد که نتایج نشان داد آماره‌ی دورین - واتسون با مقدار ۱/۱۳ نشان داد پیش‌فرض استقلال نمرات باقی مانده رعایت نشده است. همچنین از شاخص‌های VIF و تحمل برای بررسی عدم وجود چند هم خطی استفاده شد که مقدار شاخص VIF، ۱/۱۴ و مقدار شاخص تحمل، ۰/۸۸ می‌باشد. اگر شاخص VIF بالای ۱۰ و شاخص تحمل پایین‌تر از ۰/۰۱ باشند دلیلی بر چند هم خطی می‌باشند (میرز و همکاران، ۱۳۹۱) که در این پژوهش هر دو مقدار رعایت شده است. سپس تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه‌ی گام به گام انجام شد، به گونه‌ای که در آن متغیر روحیه کاری معلمان به عنوان متغیر ملاک (وابسته) و مولفه‌های متغیر سبک‌های مدیریت تعارض به عنوان متغیر پیش‌بین (مستقل) وارد مدل شدند که نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی روحیه کاری معلمان بر اساس سبک‌های مدیریت تعارض

مدل اول	B	خطای معیار	بتا	t	معناداری	R	R ²	F	معناداری
مدل اول						۰/۴۸	۰/۲۳	۵۸/۶۵	۰/۰۰۱
ضریب ثابت	۱۶/۸۷	۲/۲۶		۶/۹۸	۰/۰۰۱				
همکاری	۰/۸۸	۰/۱۱	۰/۴۶	۷/۶۰	۰/۰۰۱				
مدل دوم						۰/۵۰	۰/۲۵	۵۰/۸۹	۰/۰۰۱
ضریب ثابت	۱۵/۰۸	۲/۴۵		۶/۱۴	۰/۰۰۱				
همکاری	۰/۷۳	۰/۱۲	۰/۳۹	۵/۶۲	۰/۰۰۱				
مصالحه	۰/۲۳	۰/۰۹	۰/۲۳	۲/۷۷	۰/۰۰۱				
مدل سوم						۰/۵۴	۰/۲۹	۲۶/۳۵	۰/۰۰۱
ضریب ثابت	۸/۵۶	۳/۳۵		۲/۵۶	۰/۰۱				
همکاری	۰/۵۶	۰/۱۵	۰/۳۱	۴/۰۴	۰/۰۰۱				
مصالحه	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۲۰	۳/۱۰	۰/۰۰۳				
رقابت	۰/۷۹	۰/۲۵	-۰/۱۵	۲/۷۸	۰/۰۰۵				

در جدول ۳، رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی روحیه کاری معلمان براساس سبک‌های مدیریت تعارض ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد از بین پنج مولفه‌ی سبک‌های مدیریت تعارض (رقابت، اجتناب، مصالحه، سازش و همکاری) تنها مولفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت وارد مدل پیش‌بینی می‌شوند؛ به طوری که ابتدا در مدل اول تنها مولفه‌ی همکاری وارد مدل می‌شود؛ در مدل دوم مولفه‌های همکاری و مصالحه و در مدل سوم مولفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت به همراه هم وارد مدل می‌شوند. براساس یافته‌های جدول فوق می‌توان گفت که براساس مولفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت می‌توان روحیه کاری معلمان را به صورت خطی پیش‌بینی نمود ($P \leq 0/001$). ضریب بتا نشان می‌دهد به ازای هر واحد افزایش در سبک مدیریتی همکاری، روحیه کاری ۰/۳۱، به ازای هر واحد افزایش در سبک مدیریتی مصالحه، روحیه کاری ۰/۲۰، افزایش خواهد یافت؛ همچنین به ازای هر واحد افزایش در سبک مدیریتی رقابت، روحیه کاری ۰/۱۵- کاهش خواهد یافت. براساس یافته‌های این جدول می‌توان گفت سبک مدیریتی همکاری به تنهایی ۲۳ درصد، سبک مدیریتی همکاری و مصالحه ۲۵ درصد و سبک مدیریتی همکاری، مصالحه و رقابت ۲۹ درصد از واریانس روحیه کاری معلمان را تبیین می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی نقش سبک‌های مدیریت تعارض در پیش‌بینی روحیه معلمان انجام شد. نتایج نشان داد بین روحیه معلمان با سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران رابطه وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های روحیه معلمان با مولفه‌های رقابت (رابطه منفی)، مصالحه، سازش و همکاری (رابطه مثبت) سبک‌های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش رودریگز و اسمال (۲۰۰۶)؛ سیدعامری (۱۳۸۸) و سلیمانی (۱۳۸۴) همسویی دارد. در توجیه نظری چنین یافته‌ای می‌توان گفت روحیه در مناسبات گروهی بسیار تعیین‌کننده است و این عامل را می‌توان طرز تلقی افراد و گروه‌ها از محیط کار و گرایش به تلاش مضاعف معلمان، در راه تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف کرد. یافته‌ی دیگر پژوهش نشان داد که از روی مولفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت مربوط به مدیریت تعارض می‌توان روحیه معلمان را پیش‌بینی نمود. این یافته با یافته‌های پژوهش بارماتو (۲۰۱۲)، رودریگز و اسمال (۲۰۰۶) و اعوان و انجم (۲۰۱۵) همسویی دارد. روحیه، نوعی گرایش فردی و گروهی محسوب و سبب

می‌شود هر یک از افراد هنگام مواجه شدن با مسأله مورد اختلاف نظر خود را تا حد امکان منطقی بیان کنند و قبل از پافشاری بر آن به اظهار نظرها و خواسته‌های طرف مقابل به درستی گوش دهند و به جای رقابت و ستیزه جویی و تلاش برای پیروزی خود در موقعیت تعارضی، تحقق خواسته‌های طرف مقابل را نیز مدنظر قرار دهند. روحیه‌ی قوی سبب می‌شود افراد همواره به این نکته بیندیشند که باید در مناسبات خود با دیگران روحیه‌ی همکاری داشته باشند و با بهره‌مندی از شیوه‌ی همکاری و مصالحه، مسائل به وجود آمده را حل کنند؛ زیرا افراد در پرتو همکاری گروه از آزادی لازم برای تحقق خویشتن برخوردار می‌شوند (میرکمالی، ۱۳۷۸).

حال با نگاه رویکردی به مدارس می‌توان اذعان کرد فعالیت روزانه مدیران و معلمان به شدت به روابط میان اشخاص و مبادله‌ی اطلاعات وابسته است و عاملی که در محیط کار موجب کاهش انگیزه، افت کارایی و اثربخشی مدارس را موجب می‌شود، تعارض است که جزئی جدایی‌ناپذیر و همیشگی مدارس محسوب می‌شود؛ لذا با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، اگر سازمان‌های آموزشی بتوانند در کنار آموزش‌های حل تعارض، روش همکاری، مصالحه و البته کاهش رقابت را نیز دنبال کنند، قطعاً اکثر تعارضات مستقیماً بین طرف‌های درگیر حل خواهد شد. چنانچه مدیران نتوانند تعارض را حل و فصل کنند، می‌توانند از افراد متخصص استفاده کنند که در این زمینه تربیت شده‌اند. به این ترتیب مدارس از رویکردی نظام مند برای حل تعارض برخوردار خواهد بود و می‌تواند به صورت آگاهانه با تعارض برخورد کند و تعارض را به صورت نیرویی مثبت و سازنده برای تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد. همچنین به مؤسسات آموزشی و خصوصاً سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج و یافته‌های این پژوهش نسبت به حساس بودن به سبک‌های تعارض مدیران حساس بوده و با آموزش‌های لازم و اقدامات مناسب در گزینش مدیرانی که دارای سبک‌های تعارض همکاری، مصالحه هستند، اقدام کند.

منابع

ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۹۳). رابطه مدیریت مشارکتی با روحیه و عزت نفس سازمانی مدیران و معلمان مدارس شهر زاهدان. **رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۸(۱)، ۹-۲۳.

ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۷۹). **مدیریت تعارض**، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- اصغری نیا، فرشته. (۱۳۸۲). **نگرش دبیران دبیرستان‌های دخترانه ارومیه نسبت به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه آن‌ها**، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اشکوه طاهری، رضا. (۱۳۸۵). **بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران**. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران.
- جنانی، حمید؛ تندنویس، فریدون و مظفری، امیراحمد. (۱۳۸۹). ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان لیگ‌های برتر فوتسال ایران. **دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، ۳(۵)، ۴۷-۵۸.
- سلیمانی، نادر. (۱۳۸۴). بررسی رابطه رضایت شغلی و روحیه کارکنان مدارس با کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض. **پژوهش‌های تربیتی**، ۲(۲)، ۱۰۲-۸۴.
- سیدعامری، میرحسین. (۱۳۸۸). تبیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت بدنی شهر ارومیه. **پژوهش در علوم ورزشی**، ۲۲، ۸۰-۶۷.
- شیرزاد کبریا، بهارک؛ شعبانی زنگنه، فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران ارشد مناطق آموزش و پرورش شهر تهران و روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی. **فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۲(۴)، ۱۲۴-۱۰۵.
- شایان جهرمی، شاپ؛ و عباداله احمدی، رامین و درویش پور فراغه، سکینه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره‌ی راهنمایی مدارس دخترانه‌ی شهر مرودشت در سال ۸۸-۸۷. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۲(۳)، ۱۳۰-۱۰۹.
- رابینز، استیفن. (۱۳۷۶). **نظریه سازمان، طراحی و کاربردها** (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران، چاپ اول، نشر موج، انتشارات صفار.
- رابینز، استیفن و پی؛ دی. سنزو و دیوید. ای، (۱۳۷۹). **مبانی مدیریت** (ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد). تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عسگریان، مصطفی. (۱۳۸۰). جو سازمانی مدرسه، **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، ۲۰، ۸۸-۴.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۶). **رهبری و مدیریت آموزشی**، تهران: نشر سیطرون.
- میرکمالی، سید محمد وحسینی، سید رسول. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین روحیه و خودکارآمدی مدرسان مراکز تربیت معلم. **نامه‌ی آموزش عالی**، ۱(۴)، ۱۴۸-۱۳۳.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). **رفتار و روابط در سازمان مدیریت**، تهران، انتشارات رامین.
- نیکجو، ساره. (۱۳۸۲). **بررسی مقایسه‌ای رابطه بین سبک مدیریت تعارض و غیر تعارض با میزان رضایت مندی دبیران دبیرستان‌های شهر بابل**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

نریمانی، محمد و ارجمند، جاوید. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین جو سازمانی و روحیه دبیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی. **اندیشه‌های نوین تربیتی**، ۳(۳ و ۴)، ۸۱-۹۳.

هاشمی، سید احمد؛ درویش‌پور فراغه سکینه و همتی، ابوذر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه معلمان در مدارس راهنمایی مدارس دخترانه شهر مرودشت. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۴ (۴)، ۱۶۵-۱۸۷.

Amos MA, Hu J, Herrick CA. (2005). The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff. **J Nurses Staff Dev.** 21(1): 6-10.

Appelbaum, S. H., Abdollah, C. H., & Shapiro B. T. The self-directed team (1999): A conflict resolution analysis. **Team performance management**, 5(2). 219-230.

Awan, A.G. and Kaleemullah Anjum (2015). Cost of High Employess turnover Rate in Oil industry of Pakistan, **Information and Knowledge Management**, 5 (2), 92-102.

Barmao, C., (2012). Causes and Effects of Conflict on Teacher Morale in Public Primary Schools in Eldoret Municipality, Kenya, **Journal of Education and Human Development**, 1(1). 22-29.

Dichinson, James, M. & Adler, Amy. (2007). Correlates and Consequences of Morale Versus Depression Under Stressful Conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, 12(1), 34-47.

Katz, D., and Kahn, R. H. (1978). **The social psychology of organization**. New York: John Wiley publication.

McFadzean, F.; McFadzean, E. (2005). Riding the emotional roller-coaster a framework for improving nursing morale. **J Health Organization and Management**, 19(4/5): 318-339.

Montoro-rodriguez, J., Small, J. (2006). The Role of Conflict Resolution Styles on Nursing Staff Morale, Burnout, and Job Satisfaction in Long-Term Care, **Journal of aging and health**, 18(3), 385-406.

Robbins, S.P (2000). **Managing Today**. U.S.A, prentice Hall, International Inc. New Jersey.

Stanley, A. (2004). **Leadership styles and conflict management: An exploratory study**. Doctoral Dissertation, Regent University.

Thomas Kenneth (1976). **Conflict and conflict management**. In M. D. Dunette (ed.) handbook of industrial and organization psychology. Chicago: Rand McNally, P. 8899-935.

Yen-Fen L. (2003). **The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company**. Capella University.