

اثرات نیم‌رخ شخصیتی مدیران بر سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس

متوسطه شهرستان اسلام‌شهر^۱

امیر حسین مهدی زاده^۲، کیانوش زهراکار^۳، زهرا افشار^۴

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی اثرات نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه شهرستان اسلام‌شهر بر سبک‌های حل تعارض آن‌ها می‌باشد. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس متوسطه شهرستان اسلام‌شهر است که شامل ۶۵ نفر می‌باشند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور انجام پژوهش از فرم کوتاه پرسش‌نامه پنج‌عاملی شخصیت NEO-FFI و پرسشنامه سبک‌های حل تعارض اقتباس شده از کتاب مدیریت تعارض نوشته دیوید و تن و کمرون کیم (ترجمه الوانی) استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عوامل شخصیتی به مقدار ۰/۸۴ و برای پرسشنامه سبک‌های حل تعارض مقدار ۰/۸۷ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون چند متغیره) استفاده گردیده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که با اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران و سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس متوسطه شهرستان اسلام‌شهر وجود دارد.

کلید واژه‌ها: نیم‌رخ شخصیتی، سبک‌های حل تعارض، مدیران مدارس متوسطه.

پدیرش مقاله: ۱۳۹۱/۴/۲۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۱۷

۱- این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام‌شهر می‌باشد.

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلام‌شهر mehdizadeh@iiiau.ac.ir

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلام‌شهر zahraakar@iiiau.ac.ir

۴- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلام‌شهر aamehrabi88@yahoo.com

مقدمه

ما در دورانی زندگی می‌کنیم که پیچیدگی جزئی جدایی‌ناپذیر از آن است. برای مواجهه با چنین جهانی چاره‌ای نیست جز اینکه پیچیدگی را بشناسیم و راه‌های مواجهه با آن را بدانیم (بدری، ۱۳۸۴). کمیابی منابع در مقابل نیازهای بی‌حد و حصر بشر، محدود بودن ارتقاء به پست‌های بالاتر سازمان، در مقابل متقاضیان زیاد برای تصدی آن‌ها، اختلاف نظر افراد در کارهای مشترک، ادراک مختلف افراد نسبت به پدیده‌ها و... وجود تعارض را در سازمان اجتناب‌ناپذیر نموده است. همین مساله باعث شده که افکار بسیاری از مدیران و افراد سازمان را تا حدود زیادی به خود معطوف سازد و حتی باعث نگرانی آن‌ها شود. وجود افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات گوناگون بروز تعارضات در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر ساخته از طرف دیگر ساختار حاکم بر سازمان‌ها که مبتنی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی است و نیز وجود سازمان‌های اداری خشک و انعطاف‌ناپذیر، وجود سیستم‌های ارتباطی نامناسب و کمبود منابع و امکانات و به ویژه سوء مدیریت‌ها، سازمان‌ها را که باید در جهت آرمان‌ها و اهداف والا حرکت کنند مستعد انواع تنش‌ها و تعارضات و ناسازگاری‌ها نموده است. بنابراین لازم است مدیران نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض و همچنین نحوه کنترل و هدایت آن اطلاعات کافی و دقیق داشته باشند و مهارت لازم را کسب نمایند. آن چه مهم است بدانیم این است که کدام روش در مواجهه با تعارض مناسب‌تر است؟ آیا عواملی همچون تجربه مدیر، سطح تحصیلات وی، ارتباط رشته تحصیلی، جنسیت و از همه مهم‌تر نیم‌رخ شخصیتی وی در سبک حل تعارض تاثیرگذار می‌باشد یا خیر؟ چرا که به گفته دفت^۱ ویژگی‌های شخصیتی یا نهاد اولیه فرد در پیدایش، شدت بخشیدن و یا پافشاری بر تعارض موثر است. بارون^۲ در مقاله تحقیقی خود تحت عنوان شخصیت و تعارض سازمانی به این نکته اشاره دارد که ویژگی‌های شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی نسبت به تعارضات بین فردی می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۳: ۴۹).

بنابراین با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض در مدرسه و نقش کلیدی مدیر در کنترل و اداره آن، در این پژوهش در نظر داریم به بررسی اثرات نیم‌رخ شخصیتی مدیران به عنوان یک عامل فردی بر سبک حل تعارض آن‌ها در مدارس متوسطه شهرستان اسلام‌شهر پردازیم. از آنجائی که

1 - Daft

2 - Baron

بسیاری از واژگان و اصطلاحات معانی گوناگونی دارند لازم است که اصطلاحات ویژه این پژوهش در این بخش به اختصار تعریف شوند.

شخصیت از واژه یونانی «پرسونا» به معنای نقابی که هنرپیشه‌ها در اجرای نقش‌های خود به چهره می‌زنند، گرفته شده است. لذا شاید تصور شود شخصیت به ویژگی‌های بیرونی قابل مشاهده‌ی ما از سوی دیگران دلالت می‌شود. بنابراین، شخصیت فرد را می‌توان بر مبنای تاثیری که وی بر دیگران به جای می‌گذارد، می‌توان تعریف کرد (شولتز^۱، ۱۹۹۰: ۱۱).

شخصیت جمع پویایی‌های درونی فرد است که بر اثر عوامل ارثی و محیطی شکل می‌گیرد و در قالب یک الگوی رفتاری خاص ظاهر می‌شود (خورشیدی، ۱۳۸۸: ۳۲۱).

شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌های روانی فرد است که از طریق آن، ما آن‌ها را طبقه بندی می‌کنیم (رابینز^۲، ۱۹۹۸). در مورد رویکرد صفات در شخصیت بسیار بحث شده و افرادی چون آلپورت^۳، آیزیک و کتل^۴ و امداران این نظریه معرفی شدند. نظریه پردازان دیگری بعد از این افراد به بررسی ویژگی‌ها و صفات شخصیت انسان پرداختند و نظریه پنج عاملی را در شخصیت مطرح ساختند. مک کری و کوستا^۵ (۱۹۸۵) از جمله افرادی بودند که ۴۰ مقیاس به مقیاس درجه بندی گلدبرگ اضافه کردند و در تثبیت ابعاد اصلی پنج گانه شخصیت نقش مهمی را ایفا کردند. در سلسله مراتب شخصیت در الگوی پنج عاملی مک کری و کوستا، ابعاد پنجگانه به اندازه مفهوم «تیپ» در نظریه آیزیک گسترده و انتزاعی هستند و این پنج عامل شخصیتی عبارتند از:

روان نژندی^۶، برون‌گرایی^۷، گشودگی^۸، سازگاری^۹ و مسئولیت‌پذیری^{۱۰}

(۱) روان رنژندی: «تمایل عمومی به تجربه عواطف منفی چون ترس، غم، عصبانیت، دست‌چاچی،

نفرت و احساس گناه و...» (گروسی، ۱۳۸۰: ۱۶۲).

-
- 1 - Schultz
 - 2 - Robbins
 - 3 - Alport
 - 4 - ketel
 - 5 - Costa
 - 6 - Neuroticism
 - 7 - Extraversion
 - 8 - Openness
 - 9 - Agreeableness
 - 10 - Conscientiousness

- (۲) برون‌گرایی: منظور از این شخصیت آن است که «فرد برون‌گرا تمایل به جامعه‌گرایی دارد. زود جوش بودن، رک بودن، پرحرف بودن، فعال بودن و دوست داشتن مردم از دیگر خصایص است» (گروسی، ۱۳۸۰: ۱۴۵).
- (۳) گشودگی: منظور از این شخصیت، «تمایل عمومی به احساس زیباپسندی، توجه به احساسات درونی، تنوع طلبی، کنجکاوی ذهن و استقلال در قضاوت است» (همان).
- (۴) سازگاری: «تمایل عمومی به نوع دوستی، همدردی با دیگران و کمک کردن به دیگران و کمک گرفتن از آن‌ها» (همان).
- (۵) وظیفه‌شناسی: «تمایل به هدفمند بودن، باراده و مصمم بودن، کنترل خود و سازماندهی دقیق در خصوص انجام وظایف محوله» (همان).
- در خصوص تعارض^۱ باید گفت در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان متعارض شدن و درگیر شدن، با هم مخالفت کردن و اختلاف داشتن، یاد شده است. تعارض در لغت به عنوان معترض و مزاحم یکدیگر شدن یا باهم اختلاف داشتن و معارضه کردن است (دهخدا، جلد پانزدهم: ۷۰۱). رابینز (۱۹۹۸) معتقد است تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه بوسیله فرد A انجام می‌گیرد تا تلاشهای فرد B خنثی شود (رابینز^۲، ۱۹۹۸: ۲۶۷).
- سبک‌های مدیریت تعارض را نیز می‌توان به صورت زیر دسته بندی کرد:
- سبک تسلط:** مدیر در این سبک تعارض با استفاده از قدرت و مقام و اختیار رسمی خود، تعارض را سرکوب می‌کند (تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱: ۲۹۹).
- سبک اجتناب:** زمانی است که مدیر تعارض را نادیده می‌گیرد و از مواجهه شدن با آن خودداری می‌کند (همان).
- سبک همکاری:** در این سبک مدیر و طرف مقابل برای رسیدن راه حل مناسب، نیرو و تلاش‌ها را در یک راستا متمرکز می‌کنند و در جستجوی راه حل هستند با تاکید بر منافع و توقعات دو طرف (همان).
- سبک مدارا:** در این سبک یکی از طرفین جهت آرام کردن طرف مقابل و هم‌سازی با او از منافع خود چشم پوشی کرده و با نرمش و ملایمت رفتار می‌کنند (همان).

1 - Conflict

2 - Robbins

سبک تشریک مساعی: عبارت است از نمره آزمودنی در عامل تشریک مساعی پرسش نامه تعیین سبک حل تعارض.

گرچه تعارض گاهی موجب شکاف‌های عمده در داخل سازمان می‌شود و در نهایت کاهش یا از نیم بردن آن منجر به صرف وقت، انرژی، هزینه و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمان می‌گردد، اما مدیران گاهی باید نگران فقدان تعارض باشند، زیرا گاهی فقدان تعارض منجر به رکود سازمان و خوگرفتن کارکنان با وضع موجود و بی‌انگیزه بودن آن‌ها می‌شود (خورشیدی، ۱۳۸۹). چون اغلب در سازمان‌ها به تعارض به عنوان یک چیز مضر و ناخوشایند نگریسته می‌شود، اغلب با بی‌میلی و بی‌رغبتی آن را می‌پذیرند، چون مردم دیدگاه سنتی روی موضوع دارند، اما یک دیدگاه دیگر هم وجود دارد که تعارض را در یک موقعیت هنجاری می‌داند و مقداری از آن اگر کنترل شود، می‌تواند سودمند نیز باشد (فاکس^۱، ۱۹۷۳). و امروزه در سازمان‌ها به مسئله تعارض توجه خاص می‌شود و مدیران آن‌را عامل بالندگی و شکوفایی سازمان خود می‌دانند. پژوهش‌های بسیاری در این خصوص اتفاق افتاده که به بیان برخی از آن‌ها می‌پردازیم.

در پژوهشی که توسط مشکی در سال (۸۴_۸۳) با عنوان بررسی رابطه‌ی عوامل شخصیتی مدیران با سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس دولتی شهرستان فردوس انجام شد، این نتایج به دست آمد: مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی مرتبط با مدیریت هستند بیشتر از سبک مصالحه و مدیرانی که مدرک غیرمرتبط با مدیریت داشتند، بیشتر از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. عامل شخصیتی روان رنجوری را می‌توان به عنوان عامل پیش‌بینی کننده‌ی سبک اجتناب، عامل سازگاری به عنوان پیش‌بینی کننده‌ی سبک مدارا، عامل وظیفه‌شناسی و گشودگی به عنوان پیش‌بینی کننده سبک مصالحه و عامل گشودگی به عنوان عامل پیش‌بینی کننده‌ی سبک تشریک مساعی می‌باشد.

در پژوهشی که توسط محمدزاده (۱۳۸۶) با عنوان بررسی ویژگی شخصیتی (درون‌گرایی و برون‌گرایی) مدیران با سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس متوسطه استان شیراز انجام شد، یافته‌های پژوهشی نشان داد که بین برون‌گرایی و درون‌گرایی مدیران با سبک‌های حل تعارض آنان رابطه معناداری وجود دارد. بدین معنا که هر چه فرد برون‌گراتر باشد، از سبک تشریک

مساعی و مصالحه حل تعارض بیشتر استفاده می‌کند و افراد درون‌گرا بیشتر از سبک اجتناب و تسلط حل تعارض بهره می‌گیرند. همچنین هیچ رابطه معناداری در این پژوهش بین سبک حل تعارض سازش با ویژگی‌های شخصیتی (درون‌گرایی و برون‌گرایی) یافت نشد.

همچنین پژوهشی توسط آقای صالحی (۱۳۸۸) با عنوان بررسی رابطه ویژگی شخصیتی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با شیوه‌های مقابله با تعارض انجام شد که نامبرده از بین ۳۵۴ نفر از مدیران ستادی شاغل در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مرکزی کشور تعداد ۱۸۰ نفر را از طریق جدول مورگان و به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب نمود و با استفاده از دو پرسش‌نامه، به بررسی ویژگی‌های شخصیتی و شیوه‌های مدیریت تعارض پرداخت که این نتایج به دست آمد: بین متغیرهای تسلط و اجتناب از متغیرهای حل تعارض با ویژگی شخصیتی روان‌رنجوری در سطح اطمینان ۹۹٪ و نیز متغیر مدارا و تشریک مساعی از متغیرهای شیوه‌های مدیریت تعارض با ویژگی شخصیتی برون‌گرایی و انعطاف‌پذیری در سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه وجود دارد. در عین حال بین متغیرهای اجتناب و مدارا از شیوه‌های حل تعارض با سن و نیز مدارا و نوع استخدام در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه وجود دارد. ضمن آنکه بین متغیرهای مدارا، رقابتی، اجتناب و تشریک مساعی از متغیرهای شیوه‌های حل تعارض با سابقه کار در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه وجود داشته است.

مالکای (۲۰۰۶) در پایان‌نامه دکترای خود به «بررسی سبک‌های مدیریت تعارض مدیران پرستاری و تاثیر آن بر رضایت شغلی آنان» پرداخته است. این پژوهش در ۴ بیمارستان مراقبت‌های حاد در شهر نیویورک انجام شد و نتایج نشان داد که مدیریت تعارضی که توسط همه مدیران مورد پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد حل مسئله است. همچنین تحلیل رضایت شغلی پرستاران نشان داد که آنان بیشتر رضایت شغلی خود را از طبیعت و ماهیت کاری خود می‌گیرند.

در مطالعه ای که توسط هندل (۲۰۰۵) و همکاران برای «تعیین ارتباط بین سبک رهبری و انتخاب استراتژی اداره تعارض در میان سرپرستاران بیمارستان‌های فلسطین اشغالی» انجام شد. سرپرستان خود را به عنوان رهبران تحول‌گرا به جای عمل‌گرا معرفی کردند. در این مطالعه نیمی از پرستاران مورد تحقیق تنها از یک سبک مدیریت تعارض استفاده می‌کردند. رهبری تحول‌گرا به طور معناداری روی انتخاب استراتژی مدیریت تعارض اثر می‌گذارد.

کراوا (۲۰۰۵) در پایان نامه دکتری خود به «مقایسه سبک‌های مدیریت تعارض کشور کره و آمریکا که به درک ارتباطی مربوط است» پرداخته است. کره‌ای‌ها با استفاده از سبک مصالحه و همکاری تغییر تعامل‌های فرهنگی را به تعامل‌های بین فرهنگی کاهش می‌دهند و آمریکایی‌ها از سبک‌های مدیریت تعارض اجتناب و رقابت بیشتر استفاده می‌کنند و با استفاده از سبک‌های همکاری و مصالحه تعامل‌های درون فرهنگی را به بین فرهنگی افزایش می‌دهند.

در پژوهشی که توسط آنتونیونی (۱۹۹۸) با عنوان رابطه بین پنج عامل شخصیتی و سبک‌های مدیریت تعارض انجام شد، پنج عامل شخصیتی عبارتند از: چند بعدی بودن، سازگاری، وظیفه شناسی، مقبولیت و عصبیت و پنج سبک حل تعارض نیز مصالحه، تشریک مساعی، مدارا، اجتناب و تسلط بودند. نتایج تحقیق فوق نشان داد که چند بعدی بودن، وظیفه شناسی، سازگاری و مقبولیت ارتباط مثبتی با سبک تشریک مساعی دارند. چند بعدی بودن ارتباط مثبت و مقبولیت ارتباط منفی با سبک تسلط دارند. همچنین چند بعدی بودن، سازگاری و وظیفه شناسی ارتباط منفی با سبک اجتناب دارند (ناصری، ۱۳۷۹).

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی اصلی عبارت است از این که بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران و سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس متوسطه شهرستان اسلام‌شهر رابطه وجود دارد. بر مبنای فرضیه کلی پنج فرضیه فرعی، به شرح ذیل شکل گرفته است:

۱) بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با میزان کاربرد سبک تسلط در حل تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

۲) بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با میزان کاربرد سبک مدارا در حل تعارض توسط آنها رابطه وجود دارد.

۳) بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با میزان کاربرد سبک مصالحه در حل تعارض توسط آنها رابطه وجود دارد.

۴) بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با میزان کاربرد سبک اجتناب در حل تعارض توسط آنها رابطه وجود دارد.

۵) بین نیم‌رخ شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با میزان کاربرد سبک همکاری در حل تعارض توسط آنها رابطه وجود دارد.

روش

روش انجام این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس متوسط شهرستان اسلام‌شهر به تعداد ۶۵ نفر است. که به دلیل محدودیت حجم برابر با نمونه فرض شده است. و از طریق سرشماری مورد مطالعه قرار گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه تعیین سبک‌های حل تعارض و عوامل شخصیتی استفاده شده است:

۱- پرسش‌نامه سبک حل تعارض: برای تعیین سبک حل تعارض، پرسش‌نامه ای از کتاب مدیریت تعارض دیوید و تن و کمرون کیم (ترجمه الوانی) اقتباس گردیده است که شامل ۲۰ گویه می‌باشد که هر کدام معرف یکی از سبک‌های حل تعارض (رقابت، مصالحه، سازش، اجتناب و تشریک‌ساعی) است که مدیران با توجه به آن موقعیت و طبق نظر خود به هر کدام از سبک‌ها به صورت فرم لیکرت از همیشه تا هرگز پاسخ می‌دهند.

۲- پرسش‌نامه عوامل شخصیتی: برای سنجش عوامل شخصیتی مدیران، از تست پنج عاملی NEO-FFI استفاده شده است که دارای ۶۰ گویه است. این پرسش‌نامه پنج عامل اصلی شخصیت که شامل: روان‌نژندی، برون‌گرایی، گشودگی، سازگاری و مسئولیت‌پذیری است را اندازه می‌گیرد. این پرسش‌نامه توسط دکتر پاول کاستا و دکتر رابرت مکری در سال ۱۹۸۵ ساخته شده و آخرین فرم تجدید نظر آن در سال ۱۹۹۵ انجام گردیده است. پاسخ‌های آن به صورت فرم لیکرت و از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف می‌باشد. روایی تست NEO-FFI از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. روایی محتوایی با این مفهوم بیان شده است که برای هر عامل شش صفت فرعی در نظر گرفته شده است و هر صفت با سوالات خاص خود ارزیابی شود. روایی بیرونی تست بوسیله مقایسه کارکرد فرد در آزمون با یک ملاک مقایسه شده است. به عنوان مثال انتظار می‌رود که بیماران روانی نمره بالایی در روان‌رنجوری بگیرند (شال و میلر^۱، ۱۹۹۱، به نقل از گروسی، ۱۳۸۰). معتادین نمره کمی در سازگاری و وظیفه‌شناسی بگیرند (بوفر و همکاران، ۱۹۹۱، به نقل از منابع). در خصوص پرسش‌نامه تعارض نیز با دقت انتخاب شده تا اهداف و سوالات پژوهش را

1 - Shall & Miller

شامل شود. علاوه بر این هر دو پرسش نامه به روئیت اساتید متخصص رسانده شده و اصطلاحات لازم انجام شده و روایی آن تأیید گردیده است.

اجرای آزمایشی پرسش نامه‌ها در ابتدا در بین ۲۰ نفر از مدیران زن و مرد شهرستان اسلام‌شهر که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند صورت گرفت سپس ضریب پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۴ برای پرسش نامه عوامل شخصیتی و مقدار ۰/۸۷ برای پرسش نامه سبک‌های حل تعارض بدست آمد.

در این پژوهش به منظور بیان توصیفی داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد میانگین، انحراف استاندارد، رسم نمودار و جداول استفاده شده است و در سطح آمار استنباطی به منظور پیش‌بینی متغیرهای وابسته از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

یافته‌ها

فرضیه اول: بین نیم‌رخ شخصیتی با سبک تسلط حل تعارض مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اول پژوهش با استفاده از مدل آماری چند متغیری مورد آزمون قرار گرفت که خلاصه محاسبات مربوط به آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی « سبک تسلط حل تعارض » از طریق « نیم‌رخ شخصیتی »

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۳۵/۲۷	۵	۴۷/۰۵	۳۸/۴۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۴۲/۸۲	۳۵	۱/۲۲		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین « سبک رقابت حل تعارض » با « نیم‌رخ شخصیتی » در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی « سبک رقابت حل تعارض » از طریق « نیم‌رخ شخصیتی » وجود دارد. از این‌رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۲. ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک تسلط حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
تسلط	روان‌نژندی	۰/۴۰	۰/۸۳	۱۰/۴۷	۰/۰۰۱
	سازگاری	-۰/۰۴	-۰/۰۶	-۰/۷۹	۰/۴۳۱
	برون‌گرایی	-۰/۱۴	-۰/۲۲	-۲/۵۶	۰/۰۱۵
	گشودگی	۰/۱۴	۰/۳۲	۴/۶۱	۰/۰۰۱
	مسئولیت‌پذیری	۰/۱۸	۰/۲۵	۲/۸۷	۰/۰۰۷

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «روان‌نژندی»، «گشودگی» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک تسلط حل تعارض» و ارتباط منفی معناداری بین «برون‌گرایی» با «سبک تسلط حل تعارض» مشاهده می‌شود.

فرضیه دوم: بین نیم‌رخ شخصیتی با سبک مدارا حل تعارض مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم پژوهش نیز با استفاده از مدل آماری چند متغیری مورد آزمون قرار گرفت که خلاصه محاسبات مربوط به آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی «سبک مدارا حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۶۲/۳۷	۵	۳۲/۴۷	۱۷/۰۵	۰/۰۰۱
باقیمانده	۶۶/۶۵	۳۵	۱/۹۰		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین «سبک مدارای حل تعارض» با «نیم‌رخ شخصیتی» در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی «سبک مدارا حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی» وجود دارد. از این‌رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۴. رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک مدارا حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
مدارا	روان‌نژندی	۰/۲۱	۰/۴۹	۴/۵۲	۰/۰۰۱
	سازگاری	-۰/۱۱	-۰/۱۷	-۱/۵۷	۰/۱۲۴
	برون‌گرایی	۰/۵۶	۰/۹۴	۷/۹۸	۰/۰۰۱
	گشودگی	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۹۶۹
	باوجدان بودن	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۵۷	۰/۵۷۳

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود هم زمان و هم چنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «روان‌نژندی» و «برون‌گرایی» با «سبک مدارا حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «روان‌نژندی» و «برون-گرایی»، «سبک مدارا حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها، «سبک مدارا حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد.

فرضیه سوم: بین نیم‌رخ شخصیتی با سبک مصالحه حل تعارض مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه بالا از مدل رگرسیون چند متغیره بهره گرفته شده که محاسبات مربوطه در جدول ذیل منعکس شده است.

جدول ۵. رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی «سبک مصالحه حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۴۳/۷۶	۵	۸/۷۵	۵/۴۵	۰/۰۰۱
باقیمانده	۵۶/۱۳	۳۵	۱/۶۰		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین «سبک مصالحه حل تعارض» با «نیم‌رخ شخصیتی» در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی «سبک مصالحه حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی» وجود دارد. از این رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک مصالحه حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
مصالحه	روان‌نژندی	-۰/۰۹	-۰/۳۳	-۲/۱۸	۰/۰۳۶
	سازگاری	۰/۰۹	۰/۲۱	۱/۳۴	۰/۱۸۷
	برون‌گرایی	-۰/۰۱	-۰/۰۳	-۰/۲۰	۰/۸۴۰
	گشودگی	-۰/۰۷	-۰/۲۵	-۱/۹۱	۰/۰۶۴
	مسئولیت پذیری	-۰/۲۰	-۰/۴۶	-۲/۷۷	۰/۰۰۹

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط منفی معناداری بین «روان‌نژندی» و «مسئولیت پذیری» با «سبک مصالحه حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «روان‌نژندی» و «مسئولیت‌پذیری»، «سبک مصالحه حل تعارض» کاهش و با کاهش آن‌ها، «سبک مصالحه حل

تعارض» افزایش می‌یابد.

فرضیه چهارم: بین نیم‌رخ شخصیتی با سبک اجتناب حل تعارض مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم را نیز از طریق رگرسیون چند متغیری می‌توان مورد آزمون قرار داد که نتایج آن در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۷. رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی «سبک اجتناب حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۱۶/۹۵	۵	۴۳/۳۹	۷/۳۵	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳۲/۰۷	۳۵	۰/۹۱		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین «سبک اجتناب حل تعارض» با «نیم‌رخ شخصیتی» در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی «سبک اجتناب حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی» وجود دارد. از این‌رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۸. ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک اجتناب حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
اجتناب	روان‌نژندی	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۰۳	۰/۹۷۲
	سازگاری	-۰/۱۵	-۰/۲۳	-۳/۰۶	۰/۰۰۴
	برون‌گرایی	۰/۲۰	۰/۳۲	۴/۰۷	۰/۰۰۱
	گشودگی	۰/۳۸	۰/۸۹	۱۴/۰۳	۰/۰۰۱
	مسئولیت‌پذیری	-۰/۲۱	-۰/۳۰	-۳/۸۲	۰/۰۰۱

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «برون‌گرایی» و «گشودگی» با «سبک اجتناب حل تعارض» و ارتباط منفی معناداری بین «سازگاری» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک اجتناب حل تعارض» مشاهده می‌شود.

فرضیه پنجم: بین نیم‌رخ شخصیتی با سبک همکاری حل تعارض مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

و بالاخره فرضیه پنجم نیز با استفاده از رگرسیون چند متغیره مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۹. رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی «سبک همکاری حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۵۸/۴۸	۵	۱۱/۶۹	۱۰/۴۲	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳۹/۲۶	۳۵	۱/۱۲		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین «سبک همکاری حل تعارض» با «نیم‌رخ شخصیتی» در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی «سبک همکاری تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی» وجود دارد. از این‌رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۱۰. ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک همکاری حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
همکاری	روان‌نژندی	-۰/۰۹	-۰/۳۴	-۲/۶۴	۰/۰۱۲
	سازگاری	-۰/۰۱	-۰/۰۱	-۰/۰۱	۰/۹۹۰
	برون‌گرایی	۰/۱۷	۰/۴۴	۳/۱۶	۰/۰۰۳
	گشودگی	-۰/۰۲	-۰/۰۹	-۰/۸۲	۰/۴۱۳
	مسئولیت‌پذیری	۰/۲۷	۰/۶۳	۴/۴۷	۰/۰۰۱

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک همکاری حل تعارض» و ارتباط منفی معناداری بین «روان‌نژندی» با «سبک همکاری حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری»، «سبک همکاری حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها، «سبک همکاری حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد. در حالیکه با افزایش «روان‌نژندی»، «سبک همکاری حل تعارض» کاهش و با کاهش آن، «سبک همکاری حل تعارض» افزایش می‌یابد.

جدول ۱۱. رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی «سبک‌های حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۸۰۰/۴۶	۵	۱۶۰/۰۹	۱۴/۰۲	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳۹۹/۶۳	۳۵	۱۱/۴۱		

با توجه به جدول فوق و با تأکید بر میزان F بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین «سبک‌های حل تعارض» با «نیم‌رخ شخصیتی» در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده می‌شود. از این‌رو، جهت شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون ضروری است تا جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۱۲. ضرایب رگرسیون جهت پیش‌بینی «سبک‌های حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بنا	میزان t	سطح معناداری
سبک‌های حل تعارض	روان‌نژندی	۰/۶۲	۰/۶۲	۵/۲۷	۰/۰۰۱
	سازگاری	-۰/۲۳	-۰/۱۵	-۱/۲۷	۰/۲۱۲
	برون‌گرایی	۰/۷۸	۰/۵۷	۴/۴۹	۰/۰۰۱
	گشودگی	۰/۴۴	۰/۴۶	۴/۵۲	۰/۰۰۱
	مسئولیت‌پذیری	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۴۵	۰/۶۵۵

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست آمده، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «روان‌نژندی»، «برون‌گرایی» و «گشودگی» با «سبک‌های حل تعارض»، مشاهده می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: در تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر سبک‌های حل تعارض مدیران می‌توان مطرح نمود که ارتباط معناداری بین سبک‌های حل تعارض با نیم‌رخ شخصیتی در سطح $\alpha=0/01$ مشاهده شده است. به عبارت دیگر توان پیش‌بینی «سبک‌های حل تعارض» از طریق «نیم‌رخ شخصیتی» وجود دارد. علاوه بر این نتایج پژوهش مشکلی در سال (۸۴-۸۳) با عنوان بررسی رابطه شخصیتی مدیران با سبک‌های حل تعارض آن‌ها در مدارس دولتی شهرستان فردوس این رابطه را تأیید می‌کند. در خصوص تبیین نتیجه‌ی حاصله باید گفت: ویژگی‌های شخصیتی افراد در سبک‌های حل تعارض آن‌ها مؤثر است چرا که ما در سازمان‌ها مدیرانی را می‌بینیم که نسبت به مسأله تعارض بی‌توجه‌اند و عده‌ای دیگر به دنبال راهی می‌گردند که تعارض موجود را سامان داده و آن را وسیله‌ای جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌دانند. همه این تفاوت‌ها در مواجهه با تعارض از ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها نشأت گرفته است.

فرضیه اول: با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «سازگاری» و «گشودگی» با «سبک تسلط حل تعارض» ارتباط منفی معناداری بین «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک تسلط حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «سازگاری» و «گشودگی» و «سبک تسلط حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها، «سبک تسلط حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد؛ در حالی که با افزایش «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری»، «سبک اجتناب حل تعارض» کاهش و با کاهش آن‌ها، «سبک تسلط حل تعارض»

افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش محمد زاده (۱۳۸۶) این رابطه را تأیید می‌نماید و نشان می‌دهد که افراد برون‌گرا در خصوص حل تعارض کمتر از سبک تسلط استفاده می‌کنند. در تبیین نتیجه‌ی حاصله باید گفت: با توجه به خصوصیات افراد برون‌گرا و مسئولیت‌پذیر نمی‌توان انتظار داشت که این افراد برای مدیریت تعارض در سازمان از سبک تسلط استفاده نمایند.

فرضیه دوم: با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری، می‌توان مطرح نمود که ارتباط منفی معناداری در سطح $\alpha=0/01$ بین «روان‌نژندی» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک مداری حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «روان‌نژندی» و «مسئولیت‌پذیری»، «سبک مدار حل تعارض» کاهش و با کاهش آن‌ها، «سبک مدار حل تعارض» افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش مشکی (۸۳-۸۴) و صالحی (۱۳۸۸) این رابطه را تأیید می‌نمایند و امکان پیش‌بینی سبک مداری حل تعارض از طریق نیم‌رخ شخصیتی را فراهم می‌سازد. در ادامه جهت تبیین نتیجه‌ی حاصله باید گفت: با توجه به خصوصیات یاد شده از افراد روان‌نژند نمی‌توان انتظار مدارا در برخورد با تعارض را در این افراد پیش‌بینی نمود از طرفی افراد مسئولیت‌پذیر نیز کمتر از سبک مدارا استفاده می‌کنند.

فرضیه سوم: با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری بین «روان‌نژندی» و «برون‌گرایی» با «سبک مصالحه حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «روان‌نژندی» و «برون‌گرایی»، «سبک مصالحه حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها، «سبک مصالحه حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد که نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش آقای مشکی (۸۳-۸۴) مطابقت دارد. در ضمن نتایج پژوهش صالحی (۱۳۸۸) نیز موید همین مطلب است که سبک مصالحه حل تعارض از طریق نیم‌رخ شخصیتی قابل پیش‌بینی است. در تبیین نتیجه حاصله باید گفت: با توجه به ادبیات نظری و خصوصیات یاد شده از افراد برون‌گرا انتظار انتخاب سبک مصالحه برای حل تعارض از سوی آن‌ها دور از ذهن نیست.

فرضیه چهارم: با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری در سطح $\alpha=0/01$ بین «برون‌گرایی» و «گشودگی» با «سبک اجتناب حل تعارض» و ارتباط منفی معناداری بین «سازگاری» و «مسئولیت‌پذیری» با «سبک اجتناب حل تعارض» مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «برون‌گرایی» و «گشودگی» و «سبک اجتناب حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها، «سبک اجتناب حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد؛ در حالیکه با افزایش

«سازگاری» و «مسئولیت پذیری»، «سبک اجتناب حل تعارض» کاهش و با کاهش آن‌ها، «سبک اجتناب حل تعارض» افزایش می‌یابد. علاوه بر این نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهشی صالحی (۱۳۸۸) و مشکئی (۸۴-۸۳)، منطبق بوده و در تبیین نتیجه‌ی حاصله باید گفت: با توجه به خصوصیات یاد شده از افراد مسئولیت‌پذیر نمی‌توان اجتناب و دوری و بی‌تفاوتی نسبت به مسئله تعارض را از ایشان انتظار داشت.

فرضیه پنجم: با توجه به ضرایب رگرسیون چندمتغیری، می‌توان مطرح نمود که ارتباط مثبت معناداری در سطح $\alpha=0/01$ بین «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری» با «هم‌کاری» حل تعارض، مشاهده می‌شود. بدین ترتیب که با افزایش «برون‌گرایی» و «مسئولیت‌پذیری»، «سبک همکاری حل تعارض» نیز افزایش و با کاهش آن‌ها «سبک همکاری حل تعارض» نیز کاهش می‌یابد. یافته‌های پژوهش یار محمدی و مشکئی (۸۴-۸۳) مویید این مطلب است که «سبک تشریک مساعی از طریق نیم‌رخ شخصیتی» قابل‌قابل پیش‌بینی است و نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌نماید.

با در نظر گرفتن نقش مهم مدیران در افزایش عملکرد فردی و گروهی کارکنان و همچنین نیل به اهداف سازمان یابد در به کارگماری آن‌ها تمامی جوانب رعایت شود و با توجه به همه شرایط و موقعیت‌ها بهترین فرد ممکن برای هر محیطی انتخاب شود. یافته‌های پژوهش حاکی از تأثیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی مدیر بر نحوه مواجهه او با تعارض‌های بوجود آمده در سازمانش است. همواره صاحب‌نظران رفتار سازمانی تأثیر عوامل شخصیتی کارکنان و مدیران را بر نحوه عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. هانا باس (۲۰۰۴) شخصیت مدیر را عامل مهمی در انتخاب سبک مدیریت می‌داند و معتقد است تفکرات اعمال شده در سازمان رابطه تنگاتنگی با شخصیت مدیر دارد. ویلسن (۲۰۰۰) در رابطه با تأثیر عوامل شخصیتی با عملکرد شغلی به این نتیجه رسیدند که مدیران برون‌گرا از انگیزش بالاتری برخوردارند و توانایی بیشتری برای حل مشکلات و تعارضات بوجود آمده در محیط کارشناسان را دارند.

در پژوهش حاضر نیز تأثیر نیم‌رخ شخصیتی مدیر بر نحوه عملکرد او در موقعیت‌های متعارض بررسی شده است. همان‌طور که در نتایج ملاحظه می‌شود ویژگی‌های بارز شخصیتی مدیران تعیین‌کننده سبک مدیریت تعارض آن‌هاست و مدیر با توجه به ویژگی بارز شخصیتی که دارد، سبک حل تعارض متفاوتی را نیز انتخاب می‌کند. باید توجه داشت زمانی که از نیم‌رخ شخصیتی فرد صحبت به میان می‌آید منظور صفاتی است که در طول زمان نسبتاً ثابت هستند و با استفاده از

این ویژگی‌ها می‌توان رفتار یک فرد را در موقعیت مشخص پیش‌بینی کرد. بنابراین نمی‌توان سبک‌های حل تعارض را گزینه‌هایی دانست که یک مدیر با توجه به موقعیت و شرایط بوجود آمده از آن‌ها به بهترین شکل و در مؤثرترین حالت استفاده می‌کند. بلکه در واقع هر مدیری معمولاً با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و شرایطی که دارد روش‌های خاصی را برای مواجهه با تعارضات بوجود آمده در محیط کارش به کار می‌برد. بنابراین می‌توان این مسأله را مورد توجه قرار داد و در انتخاب افراد به سمت مدیریت تمامی جوانب را در نظر گرفت به عنوان مثال اگر جو حاکم بر مدرسه‌ای کاملاً متشنج و پر از درگیری باشد، به کارگماری مدیری که از تعارض گریزان است و شیوه حل تعارض او منطبق بر اجتناب است که عدم رضایت شغلی و بیگانگی از کار در افراد و در نهایت نرسیدن به اهداف تعیین شده برای یک موسسه را موجب می‌شود. متأسفانه در نظام آموزش و پرورش کشور ما به این مسأله توجه کافی نشده است و مشاهده می‌شود که معیارهای انتخاب یک فرد به عنوان مدیر در اکثر موارد حساب شده و منطقی به نظر نمی‌رسد و مدیران به هیچ عنوان برای این سمت تربیت نشده‌اند و با بسیاری از مسائل موجود در مدرسه خود آشنا نیستند. با چنین روندی و با توجه به متمرکز بودن سیستم نظام آموزش و پرورش ما، مدیریت آن به صورت یک پست تشریفاتی در آمده است که ظاهراً هر کسی از عهده آن برمی‌آید.

بنابراین حساسیتی هم برای احراز این شغل وجود ندارد این مسأله در محیط‌های کوچک به علت سطح انتظارات پایین جامعه و والدین از مدرسه بسیار پررنگ‌تر می‌شود. کما این که مدیران آموزشی ما نسبت به خیلی از مسائل اطلاع کافی ندارند و ضرورت توجه به آن را احساس نمی‌کنند و در پی ریشه‌یابی مشکلات نمی‌باشند. با توجه به نتایج پژوهش در نظر داشتن تأثیر این پدیده در ایجاد اندیشه‌های تکامل یافته و خلاقانه و محیطی شاداب در صورتی که به طور صحیح با آن برخورد شود، می‌توان گام‌های مؤثری در جهت پیشبرد اهداف فردی و جمعی سازمان برداشت. رسیدن به این اهداف در گرو مدیریت درست تعارض است، بنابراین لازم است در معیارهای تعیین شده برای انتخاب مدیران تجدید نظر گردد و با توجه به شرایط هر محیطی بهترین فرد برای تصدی این سمت انتخاب شود در این رابطه لازم است کلیه مقدمات ضروری از جمله بررسی فرد از لحاظ ویژگی روانی و شخصیتی بعمل آید. به عنوان مثال فردی که تند خو، عصبانی، ترسو و دارای عواطف منفی و عقاید غیر منطقی است، شایسته این کار نمی‌باشد. علاوه

بر این با توجه به این که بسیاری از مدیران مدارس برای این شغل آموزش ندیده‌اند و با مسائل مربوط به آن از جمله پدیده تعارض و ماهیت آن آشنا نیستند و اغلب در رشته‌های غیر مرتبط تحصیل کرده‌اند. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در این حوزه می‌تواند بسیار مفید باشد. با انجام چنین اقداماتی می‌توان انتظار داشت که مدیران ماهیت، ویژگی و موقعیت‌های تعارض را به خوبی شناسایی کنند و شرایط یا علل بروز یا تشدید آن‌ها را در محیط کارشان تشخیص دهند و در نهایت بر حسب نوع، ماهیت و شرایط تعارض شیوه مناسب را برای حل و کنترل تعارض اتخاذ نمایند.

در چنین محیط و شرایطی اختلاف نظرها می‌تواند به عنوان یک فرصت برای بروز تحولات سازنده و رهایی از خمودگی و یکنواختی باشد و همچنین می‌توان امید داشت که تمام توان افراد برای رسیدن به رشد فردی و بالندگی سازمانی بکار گرفته می‌شود.

منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۲)، **بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران**، پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۹)، **مدیریت تعارض**، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)
- پروین، جان، (۱۳۸۱)، **شخصیت** (نظریه و پژوهش)، ترجمه محمد جعفر جوادی و پروین کدیور، چاپ اول، تهران، نشر آبیژ.
- خورشیدی، عباس، (۱۳۸۹)، **رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی**، تهران، انتشارات یسپرون.
- دلاور، علی، (۱۳۸۷)، **احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی**، تهران، انتشارات رشد.
- دیوید، ای. و تن کیم، کمرون، (۱۳۸۳)، **مدیریت تعارض**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی فر، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رابینز، استیفن (a)، (۱۳۷۸)، **رفتار سازمانی** (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۱۹۹۶).
- رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، **مدیریت تعارض و مذاکره**، (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران، انتشارات سمت.

گروسی فرشی، میر تقی، (۱۳۸۰)، **رویکردهای نوین در ارزیابی شخصیت**، چاپ اول، تبریز، نشر دانیال.

مورهد، جی و گریفین، آر.، (۱۳۸۰)، **رفتار سازمانی**، ترجمه سید مهدی الوانی و غلام رضا معمار زاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید.

میر کمالی، محمد، (۱۳۷۱)، مدیریت تعارض، **مجله دانش مدیریت**، شماره ۱۹.

هومن، حیدر علی، (۱۳۸۷)، **آمار توصیفی در علوم رفتاری**، تهران، انتشارات پیک فرهنگ.

Chan , kawai , & , lam , Cheon San (2004) “ **Emotional intelligence and Conflict Management Styles** ” , Asia Academic of Management Conference , Shanghai , China.

Coffey, Robert E., Curtis W., Cook and Philip L., Hunsaker, (1999), **Management and Organizational Behavior**, Illinois, IRWIN.

Costa, P. T., & , Mc. Crae, R. , (1992) , Four ways Five Factors are basic person , **Individual , Diff** , Vol. 13, No. 6, PP. 653 – 665.

Dalton , Maxim , & , Wilsen , Menna , (2000) , The Relationship of The Five – Factor Model of personality to job performance for a Group of Middle Expatriate Managers , **Journal of Cross – cultural psychology** , Vol. 31, No. 2, PP. 250 - 258.

Darling, John R. , (2001) Effective Conflict Management , use of & Walker , The Behavioral Style Model , **Leadership and Organizational Development** , Vol. 22, No. 5, PP. 230 - 242.

Daves, Walter, & , Holland, C., (1989), the structure of Conflict Behavior of Managers, In **Human Relation**. Vol. 42, No. 8, PP. 14.

Pesivilya , Helena , Syna , & , Yagil , Pana , (2004) , “ **The Role of Emotions In Conflict Management the case of work teams** “ , The 17 conference of International Association for Conflict Management , Pittsburg , PA.

Robbins, P. Stephen , (1989) , **Organizational Behavior , Concepts , Controversies** , forth Edition , New jersey , Prentice _ Hall India.

Robbins , P. Stephen , (2003) , **Organizational Behavior** , 10 Edition , Hall India , PP. 396.

