



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

موضوع:

مقایسه سبکهای مدیریت تعارض در مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه در سال ۸۸

استاد راهنما:

دکتر علی علاقه بند

استاد مشاور:

دکتر عباس عباس پور

استاد داور:

دکتر حمید رحیمیان

دانشجو:

امید نصرتی

بهار ۸۹

الله

الرحمن الرحيم

بسم

سپاسگزاری:

از جناب آقای دکتر علاقبند که در این رساله و در طول دوران تحصیل از ایشان بسیار آموختم
کمال قدردانی را دارم.

قدردان آقای دکتر عباسپور استاد و معلم اخلاقم هستم.

از آقای دکتر رحیمیان که زحمت داوری این رساله را پذیرفتند کمال تشکر را دارم.

چکیده

به منظور «مقایسه سبک های مدیریت تعارض در مدارس دولتی و غیر انتفاعی در شهر کرمانشاه» تحقیقی به روش توصیفی پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه بود. بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده از میان جامعه آماری تحقیق نمونه ای به حجم ۱۰۰ نفر شامل ۶۵ مدیر برای مدارس دولتی و ۳۵ مدیر برای مدارس غیر انتفاعی انتخاب شد. ابزار سنجش، پرسشنامه استاندارد راهیم بود. در نهایت نتایج این تحقیق بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده نشان داد که سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده در مدارس دولتی به ترتیب تشریک مساعی، مصالحه، مدارا، تسلط و اجتناب است. سبک های مدیریت تعارض مورد استفاده در مدارس غیر انتفاعی به ترتیب تشریک مساعی، مصالحه، مدارا، اجتناب و تسلط می باشد. مدارس دولتی و غیر انتفاعی در استفاده از سبک های تشریک مساعی، مصالحه و مدارا با هم تفاوتی ندارند، اما در استفاده از سبک های تسلط و اجتناب با هم متفاوت می باشند. همچنین مقاطع سه گانه در استفاده از سبک های مدیریت تعارض با هم تفاوتی ندارند.

کلمات کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، سبکهای مدیریت تعارض، مدارس دولتی، مدارس غیر انتفاعی

فهرست مطالب

فصل یکم کلیات پژوهش

۲.....	مقدمه
۳.....	بیان مسئله
۴.....	اهمیت و ضرورت پژوهش
۵.....	اهداف پژوهش
۵.....	هدف کلی:
۵.....	اهداف جزئی پژوهش:
۶.....	سوالات پژوهش
۷.....	تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی
۷.....	الف: تعاریف مفهومی:
۸.....	ب: تعاریف عملیاتی

فصل دوم مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

۱۰.....	مقدمه
۱۱.....	تعریف تعارض
۱۳.....	سیر تکاملی اندیشه تعارض
۱۳.....	دیدگاه مکتب کلاسیک:
۱۴.....	دیدگاه مکتب روابط انسانی:
۱۵.....	دیدگاه تعاملگرایان:
۱۵.....	ارزیابی دیدگاهها:
۱۶.....	انواع تعارض سازمانی:
۱۶.....	الف) تعارض واقعی، تعارض احساسی
۱۷.....	ب) تعارضهای وظیفهای، رابطه ای و فرایندی

۱۸ سطوح تعارض
۱۹ تعارض؛ سازنده یا مخرب؟
۲۱ پیامدهای تعارض:
۲۲ پیامدهای زیانبار تعارض
۲۳ پیامدهای سازنده تعارض:
۲۴ فرایند تعارض:
۲۶ منابع تعارض سازمانی:
۳۰ استراتژی های پیشگیری از تعارض غیر سازنده:
۳۱ استراتژیهای کاهش تعارض غیر سازنده:
۳۳ مدیریت تعارض :
۳۴ ده تو صیه برای مدیریت تعارض
۳۵ سبکهای مدیریت تعارض:
۳۶ اثر بخشی سبک های مدیریت تعارض :
۳۹ مذاکره:
۴۱ انواع مذاکره:
۴۲ پیشینه پژوهش
۴۲ پژوهش های انجام شده در داخل کشور
۴۴ پژوهش های انجام شده در خارج از کشور
۴۶ جمع بندی از مباحث فصل

فصل سوم روش شناسی پژوهش

۴۸ مقدمه
۴۸ روش تحقیق
۴۸ جامعه آماری

۴۹	نمونه و روش نمونه گیری
۴۹	روش گرد آوری اطلاعات
۴۹	ابزار گرد آوری اطلاعات
۵۰	روایی
۵۰	پایایی
۵۰	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

فصل چهارم تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

۵۲	مقدمه
۵۲	اطلاعات جمعیت شناختی
۵۶	یافته های استنباطی

فصل پنجم بحث و نتیجه گیری

۶۷	مقدمه
۶۷	خلاصه پژوهش
۶۸	بحث و نتیجه گیری در باره نتایج سوال های پژوهش
۷۶	محدودیت های پژوهش
۷۶	محدودیت های علمی پژوهش
۷۶	الف) محدودیت های مربوط به روش پژوهش
۷۷	ب) محدودیت های مربوط به ابزار گرد آوری داده
۷۷	محدودیت های عملی پژوهش
۷۸	پیشنهادات
۷۸	الف) پیشنهاد های پژوهشی
۷۸	ب) پیشنهاد های کاربردی
۸۰	منابع

فهرست جداول

جدول ۴-۱ توزیع فراوانی جنسیت مدیران	۵۵
جدول ۴-۲ توزیع فراوانی مقاطع تحصیلی	۶۵
جدول ۴-۳ توزیع فراوانی تخصیلات مدیران به تفکیک گروه	۵۷
جدول ۴-۴ نتایج تحلیل فریدمن برای مدارس دولتی	۵۹
جدول ۴-۵ نتایج تحلیل فریدمن برای مدارس غیر انتفاعی	۶۰
جدول ۴-۶ نتایج آزمون t برای تفاوت سبک تسلط	۶۱
جدول ۴-۷ نتایج آزمون t برای تفاوت سبک اجتناب	۶۲
جدول ۴-۸ نتایج آزمون t برای تفاوت سبک تشریک مساعی	۶۲
جدول ۴-۹ نتایج آزمون t برای تفاوت سبک مصالحه	۶۳
جدول ۴-۱۰ نتایج آزمون t برای تفاوت سبک مدارا	۶۳
جدول ۴-۱۱ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سبک تسلط	۶۴
جدول ۴-۱۲ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سبک اجتناب	۶۵
جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سبک تشریک مساعی	۶۵
جدول ۴-۱۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سبک مصالحه	۶۶
جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون تحلیل واریانس برای سبک مدارا	۶۷

فهرست اشکال و نمودارها

شکل ۲-۱ فرایند تعارض در مدل راجیم منبع مشکی	۲۸
نمودار ۴-۱ توزیع فراوانی جنسیت مدیران	۵۵
نمودار ۴-۲ توزیع فراوانی مقاطع تحصیلی	۵۶
نمودار ۴-۳ توزیع فراوانی تخصیلات مدیران به تفکیک گروه	۵۹

فصل یکم

کلیات پژوهش

تعارض^۱ بخش مهمی از وقت تیم ها و گروه های کاری را به خود اختصاص می دهد، در هر جایی که مردم با یکدیگر کارکنند تعارض اجتناب ناپذیر می باشد (جین و بندرسکی^۲، ۲۰۰۳؛ به نقل از سونجا^۳، ۲۰۰۹). در این زمان سازمان های اجتماعی نیز با ماهیتی که دارند محیط مناسبی برای پرورش و رشد انواع تعارض ها محسوب می شوند. سازمان های آموزشی (مدارس) نیز از مهم ترین سازمان های اجتماعی هستند که روز به روز بر اهمیت آنان افزوده می شود. از آنجا که این سازمان ها تعداد زیادی از افراد و گروه های مختلف را در خود جای می دهند، زمینه مناسبی را برای بروز انواع تعارض مهیا می سازند.

تعارض سازمانی می تواند اثربخشی سازمانی و فردی را کاهش دهد. به مدیریت تعارض صرف نظر از اهداف سازمانی به عنوان نقش کلیدی مدیران اشاره می شود (جان و بلیس^۴، ۲۰۰۶). لذا اگر قرار باشد سازمانی به اهداف خود نائل شود، مدیر باید راهی بیابد که تعارض های موجود در سازمان را در خدمت اهداف سازمانی به کار گیرد.

در تئوری های سازمان و مدیریت نسبت به تعارض سه دیدگاه وجود دارد: اولین دیدگاه کلاسیک می باشد، که تعارض را امری مخرب و منفی می شمارد که باعث کاهش اثربخشی سازمان می شود و باید حذف گردد؛ دیدگاه دوم دیدگاه روابط انسانی می باشد، که تعارض را جز لاینفک سازمان می داند و مدیران باید زندگی کردن با تعارض را یاد بگیرند و در صورت امکان نسبت به رفع آن اقدام کنند؛ دیدگاه سوم تعاملگرا می باشد، که نه تنها تعارض را منفی نمی شمارد بلکه مقداری تعارض را برای رشد و پویایی

^۱-Conflict

^۲-Jehn and Bandrski

^۳-Sonja

^۴-Jun and Blis

هر سازمانی لازم می‌داند. ما نیز در کار خود با دیدگاه تعاملگرایان به تعارض در سازمان نگاه می‌کنیم و در صورت برخورد مناسب، آن را برای پیشبرد اهداف سازمانی مناسب می‌دانیم.

بیان مسئله

زندگی در دنیای امروز زندگی در دنیای سازمانهاست. ما برای رفع نیازهای گوناگون خود از سازمان های گوناگونی بهره می‌بریم. از مهمترین نیازهای هر جامعه ای، این است که جوانان را برای کسب مهارت ها و توانایی های مختلفی که لازمه زندگی در دنیای مدرن است آماده کند که عمده مسئولیت آن بر عهده سازمان های آموزشی گذاشته شده است.

سازمان ها با تعامل افرادشان با یکدیگر معنا پیدا می‌کنند و در سازمان های آموزشی با توجه به ماهیت ویژه کار این سازمان ها، تعاملات گسترده تری وجود دارد. در جایی که تعامل و ارتباط وجود داشته باشد تعارض نیز به وجود خواهد آمد. در بسیاری از سازمانها تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد (رابینز^۵؛ ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶، ص ۷۸۳).

در دیدگاه سنتی، تعارض امری منفی است که باعث اتلاف سرمایه های (مادی، مالی، انسانی و غیره) سازمان می‌گردد که باید حذف شود. اما در دیدگاه های جدید، تعارض به عنوان عامل نوآوری و پویایی سازمان، مثبت ارزیابی می‌شود. برای بیشتر سازمان ها مطلوب است که تعارض و رقابت معتدلی بین گروه

^۵-Robbins

ها و دواير خود داشته باشند (دفت^۶، ۱۹۹۸، ترجمه پارسایان، اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۸۵۸). تعارض به خودی خود پدیده منفی یا مثبت نیست، آنچه در این بین اهمیت دارد سبک برخورد مدیران با این پدیده می باشد. مدیران مدارس نیز در مواجهه با تعارض هر کدام به سبک خاصی (تسلط^۷، تشریک مساعی^۸، اجتناب^۹، مدارا^{۱۰} (ایثار)، مصالحه^{۱۱}) گرایش دارند و با توجه به گسترش مدارس غیر انتفاعی در کنار مدارس دولتی و وجود سبک های متفاوت مدیران در برخورد با تعارض، این پژوهش به مقایسه سبک های مدیریت تعارض در مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه در سال ۸۸ می پردازد.

اهمیت و ضرورت پژوهش

مدیران با مقابله کلاسیک بین نیازهای شخصی و انتظارات سازمانی مواجه هستند و در نتیجه آنها بخش زیادی از وقت خود را صرف تلاش در جهت تعدیل تعارض می کنند (هوی و میسکل^{۱۲}؛ ترجمه عباس زاده، ۱۳۸۷، ص ۳۲۰). تحقیقات نشان می دهد که مدیران حدود ۲۵ درصد از وقت و توان خود را در سازمان و حتی خارج از سازمان، صرف حل و فصل تعارض مرتبط با افراد و واحدهای سازمان می کنند (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۸۹). بنابراین برخورد با تعارض یک بحث مهم مدیریت و رفتار سازمانی می باشد.

^۶-Daft

^۷-Forcing

^۸-Sharing

^۹-Avoiding

^{۱۰}-Accommodation

^{۱۱}-Compromising

^{۱۲}-Hoy&Miskl

با توجه به وجود تعارض در مدرسه و تاثیر بسزای آن در دست یابی به هدف های تعیین شده، مدیرانی موفق خواهند شد که دیدی روشن از عوامل ایجاد کننده تعارض داشته باشند و روش های مناسب برخورد با آن را بدانند. تشخیص و مقایسه سبک های برخورد با تعارض در مدارس دولتی و غیر انتفاعی و ارائه پیشنهادها و راهکارهای جهت اصلاح و بهبود آن با توجه به اهمیت فراوان آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است، که در این پژوهش به آن پرداخته خواهد شد.

اهداف پژوهش

هدف کلی :

مقایسه سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) بین مدیران مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه.

اهداف جزئی پژوهش:

۱_ تشخیص سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) مدیران مدارس دولتی شهر کرمانشاه.

۲_ تشخیص سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) مدیران مدارس غیر انتفاعی شهر کرمانشاه.

۳_ مقایسه سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) بین مدیران مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه.

۴_ مقایسه سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) بین مدیران مدارس مقاطع سه گانه تحصیلی شهر کرمانشاه.

سوالات پژوهش

۱_ مدیران مدارس دولتی شهر کرمانشاه از کدام سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) استفاده می کنند؟

۲_ مدیران مدارس غیر انتفاعی شهر کرمانشاه از کدام سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) استفاده می کنند؟

۳_ آیا بین سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) مدیران مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر کرمانشاه تفاوت وجود دارد؟

۴_ آیا بین سبک های مدیریت تعارض (تسلط، تشریک مساعی، اجتناب، مدارا، مصالحه) مدیران مدارس مقاطع سه گانه شهر کرمانشاه تفاوت وجود دارد؟

تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

الف: تعاریف مفهومی:

تعارض: فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص «الف» برای خنثی سازی تلاش های شخص «ب» از طریق نوعی مانع تراشی به عجز و ناکامی شخص «ب» در دستیابی به هدف ها یا افزایش منافع اش منجر می شود (رابینز ۱۹۹۸؛ به نقل از رضائیان، ۱۳۸۳، ص ۶).

مدیریت تعارض: «فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه ها و استفاده مناسب از فنون برای برطرف کردن یا تحریک آن برای اثر بخشی سازمان می باشد» (مورهد و گریفین؛ ترجمه نائلی، ۷۴).

تسلط (اجبار): توجه بیش از حد به خود و توجه کمتر نسبت به دیگران که باعث ترویج و تشویق تاکتیک «من می برم، شما می بازید» می گردد از ویژگی های این رویکرد است و در این حالت نیازهای گروه عمدتاً نادیده گرفته می شود (راهیم به نقل از کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۴۰۲).

تشریک مساعی^{۱۳} (حل مسئله): در این سبک گروههای ذی النفع با مسائلی روبه رو می شوند و به گونه ای مشارکتی به تشخیص مشکل، جستجوی راه حل‌های ممکن، ارزیابی راه حلها و انتخاب یک راه حل از میان سایر راه حلها می پردازند (همان).

اجتناب: در این تاکتیک کناره گیری و یا جلوگیری از بروز مشکل از راهکارهای موثر به شمار می آیند (همان).

^{۱۳}- Sharing

مدارا (ایثار): در این رویکرد فرد، نگرانی های شخصی خود را در راستای برطرف کردن نگرانی های گروه دیگر فراموش می کند(همان).

مصالحه: مصالحه یک رویکرد تعاملی است و به شدت به تعامل میان افراد نیاز دارد(راهیم به نقل از کریتر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۴۰۲). در این حالت طرفین تمایل دارند که هر کدام چیزی را از دست بدهند و درمقابل چیزی را بدست آورند(ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۴۶).

مدارس دولتی: «مدرسه دولتی به مدرسه ای گفته می شود که کلیه امور آموزشی و پرورشی، اداری و مالی این مدارس توسط دولت و کارگزاران آن صورت می پذیرد» (صافی، ۱۳۸۳، ص ۷۴).

مدارس غیر انتفاعی: مدارس هستند که از طریق مشارکت مردمی مطابق اهداف و ضوابط و دستور العمل های عمومی وزارت آموزش و پرورش تحت نظارت آن وزارتخانه تامین و اداره می شود(مجموعه قوانین، ۱۳۸۳).

ب: تعاریف عملیاتی^{۱۴}

مدیریت تعارض: سبک تعارض مدیران به وسیله پرسشنامه تعیین سبک مدیریت تعارض راهیم سنجیده می شود.

سبک تسلط: عبارت از نمره آزمودنی در گویه های ۲۵، ۲۷، ۳۱، ۴۰، ۱۰، ۱۶، ۱، ۶، ۱۲ می باشد.

سبک تشریک مساعی: عبارت از نمره آزمودنی در گویه های ۵، ۷، ۱۵، ۲۰، ۳۵، ۲۱، ۳۶، ۲۹ می باشد.

سبک اجتناب: عبارت از نمره آزمودنی در گویه های ۲۸، ۳۸، ۲، ۱۱، ۱۹، ۳۳، ۲۲ می باشد.

سبک مصالحه: عبارت از نمره آزمودنی در گویه های ۴، ۸، ۱۳، ۱۸، ۲۴، ۳۰، ۳۴، ۳۹ می باشد.

سبک مدارا: عبارت از نمره آزمودنی در گویه های ۹، ۱۴، ۳۲، ۱۷، ۲۲، ۲۶، ۳۷، ۳ می باشد.

فصل دوم

ادبیات نظری و پیشینه ی پژوهش

مقدمه

ما در این فصل به گردآوری پیشینه نظری و پژوهشی موضوع می پردازیم و پس از جمع بندی، چارچوب نظری پژوهش خود را مشخص می نماییم. در بخش نظری به ترتیب در مورد تعارض، اندیشه تعارض، سیر تکاملی اندیشه تعارض، دیدگاه های مربوط به مدیریت تعارض، انواع تعارض سازمانی، سطوح تعارض، پیامد های تعارض، فرایند تعارض، منابع تعارض سازمانی، استراتژی های پیشگیری از تعارض غیر سازنده، مدیریت تعارض، ده توصیه برای مدیریت تعارض، اثربخشی سبک های مدیریت تعارض، مذاکره و انواع مذاکره می پردازیم و در بخش پژوهشی پژوهش های انجام شده در داخل و خارج از کشور را مورد بررسی قرار می دهیم.

تعریف تعارض

در فرهنگ لغت های فارسی مثل عمید، آموزگار، معین و دهخدا، واژه تعارض به معنی تسلط، ضدیت، ناسازگاری، وفق ناپذیری، عدم هماهنگی، مخالفت، ستیزه و مشاجره بکار رفته است. فرهنگ انگلیسی زبان وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و یا تضاد موجود بین گزینه ها و اخلاقیات و آرمان های دینی و اخلاقی تعریف می کند. اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن مستفاد میشود. روانشناسان بیشتر به جنبه های روانشناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه شناسان بیشتر به جنبه های اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه ها پرداخته اند. پژوهشگران و نظریه پردازان علوم رفتاری و مدیریت، به اقتضای مباحث خود، هر دو بعد را مبنای مطالعات خود قرار داده اند. متخصصان علوم رفتاری و مدیریت به طور کلی تعارض را اینگونه تشریح می کنند: تعارض رفتاری است که به وسیله برخی از اعضاء در جهت مخالفت با دیگر اعضا صورت می گیرد، یا تعارض فرایندی ادراکی

است که در آن یک طرف چنین درک می کند که طرف دیگر در پی مقابله با اوست یا آنکه مانع رسیدن او به هدف هایش است یا تعارض وقتی شکل می گیرد که فعالیت های افراد با هم ناسازگار باشد. به طور خاص تر متخصصان تعارض را اینگونه تعریف می کنند: تعارض فرایندی است که در آن افراد یا گروهها به هم وابسته بوده و احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علاقه ها، منافع، ارزشها و یا ادراک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده اند (فرهنگی، ۱۳۸۷، ص ۲۰۴).

«تعارض یک فرایند تعاملی می باشد که در ناسازگاری بین واحدهای اجتماعی ظاهر شده است» (راهیم، ۲۰۰۱).

«تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام میگیرد تا تلاشهای ب را خنثی کند؛ البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می شود؛ یا اینکه الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید» (رابینز، ۱۳۸۶، ص ۲۶۷).

تعارض فرایندی است که وقتی فردی یا گروهی تحت تاثیر احساسات منفی فرد یا گروه دیگر قرار گیرد، شروع می شود (دی درو و دی وایلر^{۱۵}).

تعارض زمانی رخ می دهد که عدم توافق در یک وضعیت دوستانه (معاشرتی) بیش از حد معمول وجود داشته باشد یا زمانی که خصومت های عاطفی اختلاف بین افراد و گروه ها را به وجود آورد (شرمرهورن، هانت، آسبورن،^{۱۶} ۲۰۰۸، ص ۳۱۰).

^{۱۵} - De Dreu & de vlier
^{۱۶} Schermerhorn, Hunt, Osborn