

## تأثیر ویژگی های معلمان بر شیوه های حل تعارض

مهنوش عابدینی<sup>۱</sup>، بدرالسادات قریشی<sup>۲</sup>، وحیده مذنبی<sup>۳\*</sup>

۱ استادیار دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.

۳ مربی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۵/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳

### چکیده

تعارض امری گریز ناپذیر و غیرقابل اجتناب است که موجب مخدوش شدن مأموریت سازمان ها می شود. بنابراین برای حل این مسأله و قرار دادن آن در مسیر متناسب با وظایف هر سازمان صاحب نظران مدیریت با مطالعات و تحقیقات خویش سعی در شناسایی بروز آن و روش های برخورد با این پدیده و پیامدهای ناشی از آن در سازمان ها می نمایند. پژوهش حاضر نیز به منظور بررسی تأثیر جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار دبیران دبیرستان های ناحیه یک بر شیوه های حل تعارض در مراکز آموزشی مذکور به اجرا درآمد.

نمونه آماری این پژوهش تعداد ۱۵۶ نفر از دبیران دبیرستان های ناحیه یک شیراز بود که در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ مشغول به کار بوده اند. جهت سنجش تأثیر جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار دبیران دبیرستان های ناحیه یک شیراز بر شیوه های حل تعارض از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

روایی آزمون از طریق همسانی درونی بدست آمد. بدین ترتیب که در یک آزمون مقدماتی بین ۴۰ نفر از مدیران مدارس توزیع گردید و از طریق محاسبه همبستگی بین نمره هر سوال کلیه سوالات مورد بررسی قرار گرفته اند و در نهایت ۳ سوال با همبستگی کمتر از ۳۰٪ حذف گردید و مقیاس نهایی شامل ۳۰ سوال گردیده است.

پایائی آزمون از طریق روش باز آزمایی محاسبه گردید که ضریب همبستگی برای تسلط ۴۶٪، مدارا ۵۷٪، احتراز ۴۸٪، مصالحه ۶۹٪، تشریک ۵۷٪ و همگی در سطح  $P < 0/0001$  معنادار بوده اند. همچنین برای همسانی درونی از آلفای کرونباخ استفاده گردید که برای تسلط ۷۶٪، مدارا ۵۷٪، احتراز ۴۸٪، مصالحه ۶۹٪ و تشریک مساعی ۵۷٪ بوده است اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از روش امارتی تحلیل واریانس مورد سنجش قرار گرفت و نتایج حاصله از تحقیق مذکور نشان می دهد که تأثیر جنسیت بر شیوه های حل تعارض به جز در روش اجتناب که بین دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری در سطح کمتر از ۵٪ تفاوت معنی داری مشاهده می شود در بقیه موارد معنی دار نیست.

در مورد تأثیر سطح تحصیلات بر شیوه های حل تعارض به جز در مورد شیوه ایثار یا گذشت که معنی دار نمی باشد در بقیه موارد رابطه معنی داری مشاهده می گردد.

در مورد تأثیر سابقه کار بر شیوه های حل تعارض آنچه که از نتایج بدست آمد این است که بین شیوه های حل تعارض و سابقه کار رابطه معنی داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: ویژگی معلمان. حل تعارض.

## مقدمه

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است. از این رو افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می کنند (موسسه آندایسلندپیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تعارض زمانی رخ می دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها، خواسته ها، اهداف و ارزش های آن ها متفاوت است (تومی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فردی در می یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می کند تأثیر گذاشته است (وودمن و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج و اضطراب همراه 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 اثر می گذارد نکته مهم در اینجا این است که هرچند تعارض امری اجتناب ناپذیر است ولی به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش ها و عقاید به وجود می آید ولی می توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

از آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و محبت کنید مهم است (موسسه آنداسلیند، ۲۰۰۶).

مدیریت تعارض فرآیند برنامه ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و سازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ می دهد (اسلوکام، ۲۰۰۳).

به گفته توتونچیان (۱۳۷۷) اهمیت موضوع تعارض به قدری است که پژوهشگران چون تامپسون<sup>۵</sup>، بلک و موتون<sup>۶</sup> ایوان<sup>۷</sup> لورنس<sup>۸</sup>، رابینز<sup>۹</sup>، بارون<sup>۱۰</sup>، گردن<sup>۱۱</sup> را به سمت تحقیق در این مورد کشانده است.

از آنجا که مدارس از جمله سیستم های اجتماعی هستند که در کلیه فرایندهای آن انسان ها و فعالیت های گروهی نقش اساسی دارند و این انسان ها دارای عقاید، روش ها، ایده ها و نظرات متفاوت هستند بنابراین به نظر می رسد که بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر تعارض و تنش را تجربه نمایند.

رضایان (۱۳۸۶) به بررسی سید تکاملی اندیشه تعارض می پردازد و به سه دیدگاه عمده در زمینه تعارض اشاره می کند. (۱) دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت (سنتی): طرفداران این دیدگاه معتقد بودند که هر گونه تضادی بد است و باید از آن جلوگیری کرد.

(۲) دیدگاه مکتب روابط انسانی: طرفداران این نظریه که تضاد اجتناب ناپذیر است و نمی توان از ایجاد آن جلوگیری کرد اما می توان آن را به حداقل رساند.

(۳) سومین دیدگاه را تعامل گرایان مطرح کردند که از پیشگامان این دیدگاه است که معتقد است که تضاد نه تنها مخرب نیست بلکه مفید نیز می باشد وی معتقد است که تضاد در حد متوسط خوب و مقداری از آن برای عملکرد مؤثر ضروری است.

## علت تعارض چیست؟

برای آنکه بتوان شیوه ها برای برخورد با تعارض انتخاب کرد بایستی که بدانیم منشاء تعارض کدام است و علت آن چیست که مقاله خویش به ذکر برخی از علل تعارض می پردازد.

1. Aland Aicland Pic institution

2. Toomy

3. Woodman

4. Earfort

5. Thompson

6. Blak and Muton

7. Evan

8. Lorenz

9. Rabbins

10. Baran

11. Gordan

## تفاوت در ادراک و شناخت

سرچشمه رفتار انسانی، ادراک و شناخت انسان نسبت به موضوعات، پدیده ها و مسایل پیرامونی اوست. به عقیده تنین بوم در هر سازمان، افراد ممکن است در درک موضوعات مختلف مثل مسائل سازمان، سلسله مراتب اداری و سازمانی انگیزه ها، نیازها، شخصیت، محیط، روش ارتباط .... با یکدیگر اختلاف داشته باشند و همین امر موجب تعارض می-گردد. زمینه های بروز تعارض در رابطه با ادراک و شناخت عبارتند از:

### الف) عدم ادراک یا شناخت درست از خود:

ریشه بسیاری از تعارضات در خود فرد است. انسان موجودی بزرگ و پیچیده است به طوری که شناخت همه جنبه های مادی اجتماعی و روانی وجود آن کار ساده ای نیست و اگر فرد بتواند درک صحیحی از طبیعت و فطرت خویش پیدا کند می تواند در مسر تکامل قرار گیرد.

### ب) عدم ادراک یا شناخت درست از گروه یا سازمانی خود:

اگرچه بسیاری از انسان ها در سازمانی کار می کنند اما همه آن ها از اهداف و ویژگی ها و ماهیت محیط کار خود آگاه نیستند.

معلمان زیادی در حالی که به شغل معلمی اشتغال دارند ماهیت نظام و سازمان آموزشی و نیازهای آن را به خودی نمی شناسند و همین ایجاد تعارض و عدم رضایت از کار می انجامد.

### ج) عدم ادراک و یا شناخت درست از گروه یا سازمان مقابل

هر سازمان در بین سازمان ها یا نهادهای گوناگون دیگر ادامه حیات می دهد. هماهنگی و تطابق با دیگر نهادها از ضرورت های زندگی سازمانی است. ممکن است یک سازمان آموزشی به آگاهی لازم از ویژگی ها و نیازهای سازمان های اجتماعی و سیاسی و اقتصادی نداشته باشد و همین عدم شناخت سبب بروز تعارض می شود.

۲) منابع محدود و مشترک: محدودیت در فضا، امکانات نیروی انسانی ماهر و .... از عوامل به وجود آورنده تعارض است.

۳) تفاوت در شخصیت تربیت و سبک افراد: تحقیقات فراوانی نشان می دهد که شخصیت افراد بر پیدایش تعارض تأثیر دارد.

توماس می گوید که یک دسته از تمایلات و ویژگی های شخصیتی یا نهاد اولیه، در آغاز گری شدت بخشیدن و یا پافشاری تعارض موثر است.

بلیک و موتون که کتاب شبکه مدیریت و همچنین در کتاب (حل تعارضات سازمانی پر خرج) که در سال ۱۹۹۴ منتشر گردید به تأثیر سبک های مختلف مدیریت در به وجود آوردن محل تعارض، تأکید زیادی دارد.

## تغییر اجتماعی و سازمانی

همه تغییرات اجتماعی، الزاماً در شرایط قابل اطمینان اعلام و اعمال نمی شود. انسان هایی که تحت تأثیر تغییرات قرار می گیرند نسبت به منابع، موقعیت اجتماعی، بهداشت، رفاه، احترام و سرنوشت خود دچار اضطراب می شوند بنابراین موارد عدم اطمینان بیشتر می شود و زمینه بروز تعارض در افراد افزایش می یابد.

## عدم تعریف مشخصی از وظایف

اگر تعریف روشنی از شغل نشده باشد و شاغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی و اطمینان نرسیده باشد دچار تعارض می گردد.

## تعارض نقش

تعارض شغل هنگامی اتفاق می افتد که اشخاص دیگر ادراک یا انتظارات متفاوتی از نقش یک کارمند داشته باشند چون تأمین انتظارات همه افراد که بعضی از آن ها با هم مغایر هستند در آن واحد امکان پذیر نیست و کارمند دچار تعارض می گردد.

## ارتباط مبهم

اگر در انتقال مفاهیم و یا به طور کلی در ارتباط ابهاماتی وجود داشته باشد افراد بر اثر عدم ادراک درست دچار سرشکستگی و تعارض می شوند. عدم انتخاب رسانه مناسب، فقدان بازخورد لازم در مورد درک پیام و موانع و مشکلات روانی افراد، جو سازمانی غیر قابل اعتماد را به وجود می آورد که باعث ایجاد تعارض می شود.

## ساختار ارزشیابی - پاداش سازمانی

سیستم ارزشیابی و پاداش سازمان یکی از عوامل موثر بروز تعارض در سازمان ها است. اگر مدیری به علت عدم در یافت اطلاعات لازم، فشارهای سازمانی، مقررات نادرست و ..... نتواند قضاوت درستی نسبت به کار زیردستانش کند بدون تردید سبب تعارض و نارضایتی افراد می گردد.

### شیوه های حل تعارض:

از جمله اولین کسانی که به نحو قانع کننده ای در مورد تعارض و شیوه های حل تعارض قلمرو سایر کرده است "فالت" می باشد. به نظر وی مدیران به سه شیوه با تعارض برخورد می کنند تسلط، مصالحه و اقرار کردن. رابینز پنج شیوه برای حل مساله تعارض (با توجه به قصد و نیت فرد) ارائه کرد که عبارتند از :

#### رقابت :

رضاییان (۱۳۸۶) رقابت را چنین تعریف می کند، اگر دو فرد یا دو گروه مصمم باشند که به خواسته های خود دست یابند و روحیه همکاری نیز با یکدیگر نداشته باشند در اینجا از استراتژی رقابت استفاده می کنند.

در روش رقابت (اجبار) تلاش می شود تا به هر شکل ممکن خواسته ها و نیازهای یکی از طرفین تأمین شود در این روش فرد برای قبولاندن نظریاتش به طرف مقابل از قدرت خود سود می برد. در سازمان ها مدیران غالباً این انتخاب را بکار می برند.

#### اجتناب:

ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد ولی واکنش وی بدین گونه باشد که خود را کنار بکشد یا این که پدیده تعارض را سرکوب کند این عمل را اجتناب می نامند را ببیند.

رضاییان (۱۳۸۶) استفاده از استراتژی اجتناب را برای از میان بردن عواطف و احساسات تندی که مانع برقراری ارتباطات می شود می داند و معتقد است اجتناب زمانی بکار گرفته می شود که شما در خواسته های خود چندان مهم نیستید و رسیدن به خواسته ها برایتان اهمیتی ندارد. در عین حال قصد همکاری نیز ندارید.

#### مصالحه:

استراتژی مصالحه زمانی صورت می گیرد که هر یک از طرفین باید امتیازی به دیگری بدهند و گرنه مشکل حل نخواهد شد در هنگام مصالحه، روحیه همکاری در سطح متوسط و فرد مصمم است. مصالحه و یا سازش متداولترین راهبردهای است که برای حل تعارض در سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد و برخی از اوقات تنها رهبردی است که کشمکش ها به واسطه آن حل می شوند.

#### همکاری:

راهبردی که غالباً تئوری پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند همکاری است. (بزاز جزایری، ۱۳۸۵) همکاری ها چنین تعریف می کند. همکاری استراتژیک مساعی یک راه حل مطلوب و یک روش برد-بردی است که در آن افراد با رویاروی با تعارض ها و برخورد آگاهانه و آزاد با آن درصدد یک پارچه کردن نظرات هستند.

#### گذشت (نرمش):

هنگامی که یک طرف درصدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد وی می کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد در واقعی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار می کند تا روابط قطع نشود این نوع رفتار را گذشت و یا ایثار می نامند (رابینز، ۱۹۹۹)

در تحقیقی که توسط البین ایکنن در سال (۲۰۰۶) در سه ایالت غربی آمریکا پیرامون تجربه تعارض کاری در میان مدیران مرد و زن دبیرستان ها انجام گرفت به نتایج زیر دست یافت.

مردان و زنانی که به ارزیابی پاسخ دادند (تعداد  $N=337$ ) در رابطه با نژاد و سن شرایط مشابهی داشتند و ۹۵/۶۵٪ و آنان خود را سفید معرفی نمودند، در زمان ارزیابی سن داوطلبان قابل مقایسه بود تفاوت قابل ملاحظه ای در سن مدیران دبیرستان ها مشاهده نگردید، سن متوسط مدیران مرد در دبیرستان ها ۴۸/۳ سال و سن متوسط مدیران زن دبیرستان ها ۴۷/۴۱ سال ارزیابی گردید. تفاوت های بین مدیران مرد و زن دبیرستان ها در رابطه با سابقه تدریس سن شروع مدیریت و وضعیت تأهل آن ها مشاهده گردید. مدیران مرد دبیرستان ها ۱۱/۳۷ سال سابقه تدریس داشتند در حالی که مدیران زن دبیرستان ها ۱۳/۱۱ سال سابقه تدریس داشتند مردان در سن ۳۸/۶ سالگی مدیر دبیرستان شدند در حالی که زنان در سن ۴۲/۱ سالگی مدیر شدند.

نتایج بدست آمده نشان می دهد که مدیران مرد و زن دبیرستان ها هر دو تجربه تعارض کاری می باشند و مدیران زن دبیرستان ها به طور قابل ملاحظه ای شاخص های بزرگتری از تعارض ها نسبت به مردان در سوالات مربوطه داشتن زمان کافی برای فعالیت های اجتماعی و توانایی در برآورده کردن نیازهای شخصی بیان کردند. (والتون، ۱۹۶۹) معتقد است وقتی تعارض علائق برانگیخته می شود، معلم معمولاً باید تصمیم بگیرد که آیا سعی در کنترل و یا اجتناب از ایجاد تعارض داشته باشد یا مستقیماً با آن روبرو شده و سعی در رفع آن داشته باشد. برای اتخاذ چنین تصمیمی معلم باید بداند چه رویدادهایی ابراز تعارض را سبب می شوند و چه موانعی بر سر راه رفع آن ها وجود دارد (کریمی، مترجم ۱۳۸۷).

مصلح (۱۳۸۰) طی تحقیقی به این نتیجه دست یافت که بین سبک مدیریت تعارض مدیران با میزان تحصیلات متفاوت به جز در روش مصالحه و سازش تفاوت معنی داری وجود ندارد.

تحقیقات (بزرگی، شکر الله) مشخص ساخت که بین سابقه مدیریت مدارس و روش های حل تعارض، رقابت، تشریک، مساعی و اجتناب اختلاف معنی داری وجود دارد اما در روش های مصالحه و مدارا تفاوت معنی وجود ندارد.

نتیجه تحقیقات نشان داده است که سابقه خدمت و تعارض با هم رابطه معکوس دارند. یعنی هر قدر اعضای گروه جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد بود. (نقل از رفت، کتاب تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی)

## سوالات تحقیق

### الف) سوالات اصلی:

۱. آیا بین جنسیت دبیران و کاربرد روش های پنچگانه حل تعارض معنی داری وجود دارد؟
۲. آیا بین سطح تحصیلات دبیران و کاربرد روش های پنچگانه حل تعارض معنی وجود دارد؟
۳. آیا بین مسابقه کار دبیران و کاربرد روش های پنچگانه حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟

### ب) سوالات جانبی:

- ۱-۱- آیا بین کاربرد روش رقابت در حل تعارض زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۱-۲- آیا بین کاربرد روش همکاری در حل تعارض دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۱-۳- آیا بین کاربرد روش اجتناب در حل تعارض دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۱-۴- آیا بین کاربرد روش ایثار در حل تعارض دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۱-۵- آیا بین کاربرد روش سازش یا مصالحه که در حل تعارض دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۲-۱- آیا بین کاربرد روش رقابت در حل تعارض دبیران با سطح تحصیلات مختلف تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۲-۲- آیا بین کاربرد روش ایثار در حل تعارض بین دبیران با سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۲-۳- آیا بین کاربرد روش همکاری در حل تعارض دبیران با سطوح مختلف تحصیلات تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۲-۴- آیا بین کاربرد روش اجتناب در حل تعارض دبیران با سطح مختلف تحصیلات تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۲-۵- آیا بین کاربرد روش مصالحه یا سازش در حل تعارض دبیران با سطح تحصیلات تفاوت معنی داری وجود دارد؟
- ۳-۱- آیا بین کاربرد روش تسلط در حل تعارض دبیران با سوابق مختلف کاری تفاوت معنی داری وجود دارد؟

- ۲-۳- آیا بین کاربرد روش سازش در حل تعارض دبیران با سوابق مختلف کاری تفاوت معنی داری وجود دارد؟  
 ۳-۳- آیا بین کاربرد روش گذشت در حل تعارض با سوابق مختلف کاری تفاوت معنی داری وجود دارد؟  
 ۴-۳- آیا بین کاربرد روش همکاری در حل تعارض دبیران با سوابق مختلف کاری تفاوت معنی داری وجود دارد؟

### روش پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده های کمی این تحقیق از روش های آمار توصیفی و استنباطی به شرح ذیل بهره گرفته شده است.  
 ۱- جهت بررسی کاربرد روش های حل تعارض بر حسب سطح تحصیلات و سابقه کار و جنسیت از فراوانی، میانگین و احراف معیار استفاده شد.

- ۲- جهت بررسی تفاوت میانگین افراد بر حسب جنسیت از آزمون  $t$  برای گروهی مستقل استفاده شد.  
 ۳- جهت بررسی تفاوت میانگین افراد بر حسب سابقه کار از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.  
 ۴- جهت بررسی تفاوت میانگین افراد بر حسب سطح تحصیلات از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد.

### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه دبیران زن و مرد شاغل به امر تدریس در دبیرستان های ناحیه یک شیراز می باشد. و تعداد افراد نمونه این تحقیق ۱۵۶ نفر از دبیران دبیرستان های ناحیه یک شیراز بود که بعد از تکمیل پرسشنامه این تعداد به ۱۲۰ نفر تقلیل یافت.

در این تحقیق از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شده به این ترتیب که:

- ۱- با مراجعه به مرکز تحقیقات آموزش و پرورش و تأیید نهایی پرسشنامه در مرحله بعد لیست کلیه دبیرستان های دخترانه و پسرانه ناحیه یک بدست آمد.  
 ۲- کلیه دبیرستان های دخترانه و پسرانه غیرانتفاعی ناحیه از فهرست کلی حذف گردید.  
 ۳- از بین لیست کلی دبیرستان های دولتی تعداد ۱۲ دبیرستان دخترانه و پسرانه به صورت تصادفی انتخاب گردید.  
 ۴- با مراجعه به مراکز مذکور به کلیه دبیرانی که در آن شیفت کاری بودند پرسشنامه داده شد که این امر برای جلوگیری از اشتباهات رایج در نمونه گیری صورت گرفت تا نتایج بدست آورده از اعتبار لازم برخوردار گردد.

### یافته های تحقیق

هدف از این پژوهش پی بردن به این واقعیت است که دبیران دبیرستان های ناحیه یک شیراز به هنگام روبرو شدن با ناسازگاری ها و اختلاف فردی و گروهی تعارض آمیز از چه شیوه هایی برای حل آن استفاده می کنند و علاوه بر این سطح تحصیلات و سابقه کار و جنسیت در انتخاب این شیوه ها چقدر تعیین کننده می باشد که نتایج آزمون های آماری در جداول این فصل آورده شده است.

**سوال اول:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه در کاربرد روش رقابت در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟  
 نتایج در جدول (۴-۱) آورده شده است.

جدول ۴-۱: آزمون تی مستقل برای تعیین تفاوت زنان و مردان در بکارگیری روش رقابت در حل تعارض

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی $T$	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۱۶/۰۸	۲/۷۸	- ۲/۳۳	۱۶۳	N.S
زن	۱۵/۰۳	۲/۹۷			

جهت سنجش تفاوت بین دو گروه عضو نمونه در کاربرد روش رقابت برای حل تعارض از آزمون تی (T) مستقل استفاده گردید که نتایج حاصله حاکی از عدم تفاوت معنادار بین این دو گروه در کاربرد روش رقابت برای حل تعارض است به عبارت دیگر بین زنان و مردان در کاربرد روش رقابت برای حل تعارض تفاوت معناداری مشاهده نمی گردد.

**سوال دوم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه در کاربرد روش همکاری در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟ نتایج در جدول (۴-۲) آورده شده است.

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی T	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۱۹/۰۲	۳/۰۸	- ۱/۸۷	۱۶۳	N.S
زن	۱۸/۹۲	۲/۸۵			

جهت سنجش تفاوت بین دو گروه عضو نمونه در کاربرد روش همکاری در حل تعارض از آزمون تی مستقل استفاده گردید که نتایج حاصله حاکی از عدم تفاوت معنادار بین این دو گروه است. به عبارت دیگر بین دبیران زن و مرد در کاربرد روش همکاری برای حل تعارض تفاوت معنی داری مشاهده نگردید.

**سوال سوم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه در کاربرد روش اجتناب در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟ نتایج در جدول (۴-۳) آمده است.

جدول ۴-۳: آزمون تی مستقل برای تعیین تفاوت مردان و زنان در کاربرد روش اجتناب

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی T	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۱۵/۰۸	۳/۴۷	- ۱/۲	۱۶۳	P<0/05
زن	۱۴/۵۸	۲/۶۲			

جهت سنجش تفاوت بین دو گروه عضو نمونه در کاربرد روش اجتناب در حل تعارض از آزمون تی مستقل استفاده گردید که نتایج حاصله حاکی از تفاوت معنی دار در سطح کمتر از ۰/۰۵ بین مردان و زنان است به عبارت دیگر با توجه به نتایج بدست آمده از جدول مردان در حل تعارضات بیشتر از زنان از روش اجتناب استفاده می نمایند.

**سوال چهارم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه در کاربرد روش ایثار برای حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟ نتایج در جدول (۴-۴) آمده است.

جدول ۴-۴: آزمون تی مستقل برای تعیین تفاوت مردان و زنان در روش ایثار

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی T	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۱۶/۷۵	۲/۴۹	۲/۱۲	۶۳	N.S
زن	۱۵/۸۸	۲/۷۳			

جهت سنجش تفاوت بین دبیران زن و مرد کاربرد روش ایثار در حل تعارض از آزمون تی مستقل استفاده گردید که نتایج حاصله حاکی از عدم تفاوت معنی دار بین دو گروه است به عبارت دیگر همان گونه که مشاهده می شود بین مردان و زنان در کاربرد روش ایثار برای حل تعارض تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**سوال پنجم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه در کاربرد روش مصاحبه برای حل تعارض معنی داری وجود دارد؟ نتایج در جدول (۴-۵) آورده شده است.

جدول ۴-۵: آزمون تی مستقل برای تعیین تفاوت دو گروه عضو نمونه در روش مصاحه

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی T	درجه آزادی	سطح معنی داری
مرد	۱۶/۷۸	۲/۳	۱/۴۵	۱۶۳	P < 0/05
زن	۱۶/۱۷	۳			

جهت سنجش تفاوت بین دبیران زن و مرد در بکارگیری روش سازش برای حل تعارض از آزمون تی مستقل استفاده گردید که نتایج حاصل حاکی که از تفاوت معنی دار بودن تفاوت در سطح کمتر از ۰/۰۵ بوده است به عبارت دیگر بین مردان و زنان در کاربرد روش سازش برای حل تعارض اختلاف معنی داری وجود دارد به این معنی که مردان بیشتر از روش سازش یا مصاحه استفاده می کنند.

**سوال ششم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سطوح مختلف تحصیلی در کاربرد روش رقابت برای حل تعارض تفاوت معنی وجود دارد جدول های (۴-۶) و (۴-۷) این تفاوت ها را بررسی می کند.

جدول ۴-۶: میانگین و انحراف استاندارد سطوح مختلف تحصیلی

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
فوق دیپلم	۱۷	۱۸/۷۶	۴/۴۰
لیسانس	۱۱۶	۱۶/۱۷	۳/۶۷
فوق لیسانس	۲۸	۱۴/۸۹	۴/۰۴
کل	۱۶۱		---

جدول ۴-۷: تحلیل واریانس برای تعیین تفاوت سطوح تحصیلات

منبع واریانس	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۱۵۹/۶۶	۷۹/۸۳	۲		P=0/01 یا P<0/05
درون گروه ها	۲۶۵۰/۲۸	۱۵۸	۱۵۸	۴/۷۵	
	۹/۲۸۰۹	---			

با توجه به جدول (۴-۷) می توان دریافت که بین سطوح مختلف تحصیلی با درجه آزادی ۱۵۸ و ۲ در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی داری وجود دارد  $df=2, 158, f=4/75, p=0/01$  برای تعیین اینکه اختلاف بین کدام گروه ها است از آزمون شفیه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۸) آمده است.

جدول ۴-۸:

سطح تحصیلات	میانگین	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
فوق دیپلم	۱۸/۷۶			P < 0/05
لیسانس	۱۶/۱۷			
فوق لیسانس	۱۴/۸۹	P < 0/05		

با توجه به جدول فوق می توان دریافت که اختلاف میان فوق دیپلم ها و فوق لیسانس ها می باشد و افراد با سطوح تحصیلات پایین تر بیشتر از روش رقابت استفاده می کنند.



**سوال هفتم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سطوح مختلف تحصیلی در کاربرد روش ایثار با گذشت در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۴-۹: آمار توصیفی برای سطوح مختلف تحصیلی**

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
فوق دیپلم	۱۷	۱۵/۲۳	۳/۱
لیسانس	۱۱۶	۱۶/۴۳	۲/۸۸
فوق لیسانس	۲۸	۱۶/۴۸	۲/۹۸
کل	۱۶۱	----	----

**جدول ۴-۱۰: تحلیل واریانس برای تعیین تفاوت سطوح تحصیلات**

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۲۱/۲۰	۱۰/۶۰	۲	۱/۵۳	N.S
درون گروه ها	۱۰۸۹/۲۲	۶/۸۹	۱۵۸		
	۱۱۱۰/۴۲	----	----		

جهت سنجش تعیین تفاوت دبیران با سطوح مختلف تحصیلات در کاربرد روش ایثار یا گذشت در حل تعارض از تحلیل واریانس استفاده گردید که نتایج حاصله حامی از عدم تفاوت معنی داری است به عبارت دیگر همان گونه که از جداول فوق مشاهده می گردد. بین سه گروه با تحصیلات مختلف در کاربرد روش ایثار یا گذشت برای حل تعارض تفاوت معنی دار مشاهده نمی شود.

**سوال هشتم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سطوح مختلف تحصیلات در کاربرد روش همکاری برای حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟

**جدول ۴-۱۱: آمار توصیفی سطوح مختلف**

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
فوق دیپلم	۱۷	۱۶/۳۵	۳/۸۲
لیسانس	۱۱۶	۱۹/۵۰	۳/۴۲
فوق لیسانس	۲۸	۲۱/۳۹	۴/۴۲
کل	۱۶۱	----	----

**جدول ۴-۱۲: تحلیل واریانس یکطرفه برای تعیین تفاوت بین سطوح تحصیلات**

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۲۶۵/۶۸	۱۳۴/۳۴	۲	۱۱/۹۶	P=0/0001
درون گروه ها	۱۷۷۳/۵۶	۱۱/۲۲	۱۵۸		
	۱۰۴۴/۲۴	----	۱۶۰		

جهت سنجش تعیین تفاوت دبیران عضو نمونه با سطوح مختلف تحصیلات در کاربرد روش همکاری برای حل تعارض از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که نتایج حاصل حاکی از تفاوت معنی داری است به عبارت دیگر همان گونه که از جداول فوق مشاهده می شود بین آن سه گروه که با تحصیلات مختلف در کاربرد روش همکاری برای حل تعارض تفاوت معنی داری در

سطوح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد  $df=2, 158.F=11/69$  برای تعیین اینکه تفاوت بین کدام یک از گروه ها است از آزمون شفه استفاده شد که نتایج در جداول ۴-۱۳ آمده است.

جدول ۴-۱۳: آزمون شفه برای تعیین تفاوت گروه ها:

منبع واریانس	میانگین	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
بین گروه ها	۱۶/۳۵	----	<b>P=0/002</b>	<b>P=0/0001</b>
درون گروه ها	۱۹/۵۰	<b>P=0/002</b>	----	<b>P=0/03</b>
	۲۱/۳۹	<b>P=0/0001</b>	<b>P=0/03</b>	----

براساس آزمون شفه مشخص می گردد که تمامی گروه ها با هم اختلاف معنی داری دارند به این معنی که افراد دارای مدرک بالا بیشتر از روش همکاری استفاده می کنند.

**سوال نهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سطح تحصیلات مختلف در کاربرد روش اجتناب در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از تحلیل واریانس یکطرفه، استفاده گردید که نتایج در جداول (۴-۱۴) و (۴-۱۵) آمده است.

جدول ۴-۱۴: آمار توصیفی برای سه گروه

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
فوق دیپلم	۱۷	۱۷/۴۱	۳/۴۲
لیسانس	۱۱۶	۱۴/۵۶	۲/۹۸
فوق لیسانس	۲۸	۱۴/۴۲	۲/۷۴
کل	۱۶۱	----	----

جدول ۴-۱۵: تحلیل واریانس برای تعیین تفاوت سطوح تحصیلات مختلف

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین	درجه آزادی	مقدار <b>F</b>	سطح معنی داری
بین گروه ها	۱۲۶/۲۴	۶۳/۱۲	۲	۷/۰۳	<b>P=0/0001</b>
درون گروه ها	۱۴۱۷/۵۵	۸/۹۷	۱۵۸		
	۱۵۴۳/۸	----	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سطوح تحصیلات دبیران عضو نمونه کاربرد روش اجتناب در حل تعارض از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که نتایج حاصل حاکی از تفاوت معنی دار بین سه گروه با تحصیلات در استفاده از روش اجتناب در حل تعارض است.

برای تعیین تفاوت در گروه ها از آزمون شفه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۱۶) آمده است.

جدول ۴-۱۶: آزمون شفه برای تعیین تفاوت گروه ها

گروه ها	میانگین	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
فوق دیپلم	۱۷/۴۱	----	<b>P=0/002</b>	
لیسانس	۱۴/۵۶	<b>P=0/002</b>	----	
فوق لیسانس	۱۴/۴۲			----

با توجه به جدول فوق می توان گفت که تفاوت دبیران با تحصیلات فوق دیپلم و لیسانس می باشد افراد با تحصیلا پایین بیشتر از روش اجتناب استفاده می کنند.

**سوال دهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سطوح مختلف تحصیلی در کاربرد روش سازش برای حل تعارض تفاوت و معنی داری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۱۷) و (۴-۱۸) آمده است.

**جدول ۴-۱۷: آمار توصیفی برای سه گروه تحصیلات مختلف**

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
فوق دیپلم	۱۷	۱۴/۵۲	۱/۹۰
لیسانس	۱۱۶	۱۶/۲۵	<b>۲/۷۰</b>
فوق لیسانس	۳۸	۱۷/۵۰	۲/۴۰
کل	۱۶۱	----	----

**جدول ۴-۱۸: تحلیل واریانس یکطرفه برای سه گروه**

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۹۴/۴۲	۴۷/۲۱	۲	۶/۹۳	<b>P=0/001</b>
درون گروه ها	۱۰۷۵/۸۱	۶/۸۰	۱۵۸		
	۱۱۷۰/۲۳	----	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سطوح مختلف تحصیلات دبیران در کاربرد روش سازش برای حل تعارض و تحلیل واریانس سکتور استفاده گردید که با توجه به نتایج جدول می توان گفت که بین سه گروه که با تحصیلات مختلف در استفاده از روش مصالحه یا سازش تفاوت معنی دار وجود دارد **P=0/001** و **df=2, 158F=6/93** برای تعیین اینکه اختلاف بین کدام یک از این گروه ها می باشد از آزمون شفه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۱۹) آمده است.

**جدول ۴-۱۹: آزمون شفه برای تعیین تفاوت گروه ها**

گروه ها	میانگین	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس
فوق دیپلم	۱۴/۵۲	----	<b>P=0/01</b>	<b>P=0/001</b>
لیسانس	۱۶/۵۲	<b>P=0/01</b>	----	
فوق لیسانس	۱۷/۵۰	<b>P=0/001</b>		----

با توجه به جدول می توان گفت که تفاوت بین دبیران زن و مرد با تحصیلات لیسانس و فوق لیسانس می باشد به این معنی که دبیران با مدرک فوق لیسانس بیشتر از روش مصالحه یا سازش استفاده می کنند.

**سوال یازدهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سوابق مختلف در کاربرد روش رقابت در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شد که نتایج در جداول (۴-۲۰) و (۴-۲۱) آمده است.

**جدول ۴-۲۰: آمار توصیفی برای سوابق مختلف کاری**

سطح تحصیلات	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
زیر ۱۰ سال	۳۳	۲۰/۹۰	۳/۶۵

۳/۸۹	۱۸/۶۳	۳۴	۱۰ تا ۲۰ سال
۳/۲۸	۱۵/۷۵	۹۴	۲۰ سال به بالا
----	----	۱۶۱	کل

جدول ۴-۲۱: تحلیل واریانس برای تفاوت سوابق مختلف کاری

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۶۹۳/۱۱	۳۴۶/۵۵	۲	۲۸/۵۲	<b>P=0/0001</b>
درون گروه ها	۱۸۵۹/۰۵	۱۲/۱۵	۱۵۸		
کل	۲۵۵۲/۱۷	----	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سوابق مختلف کاری دبیران در کاربرد روش رقابت در حل تعارض واریانس یکطرفه استفاده گردید که با توجه به نتایج جدول می توان مشاهده نمود که بین گروه ها با سوابق مختلف کاری در استفاده از روش رقابت در حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد **P=0/0001** و **df=2, 158, F=28/52** برای تعیین اینکه تفاوت بین کدام گروه می باشد از آزمون شفه استفاده گردید که نتایج در جدول (۴-۲۲) آمده است.

جدول ۴-۲۲: آزمون شفه برای تعیین تفاوت سه گروه

گروه ها	میانگین	سابقه زیر ۱۰ سال	سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه ۲۰ سال به بالا
سابقه زیر ۱۰ سال	۲۰/۹۰	----	<b>P&lt;0/05</b>	<b>P=0/0001</b>
سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۸/۶۳	<b>P&lt;0/05</b>	----	<b>P=0/001</b>
سابقه ۲۰ سال به بالا	۱۵/۷۵	<b>P=0/0001</b>	<b>P=0/001</b>	----

با توجه به آزمون شفه می توان گفت که بین گروه ها با سوابق مختلف کاری در روش رقابت برای حل تعارض جود دارد و هر قدر سابقه کاری کمتر باشد افراد تمایل بیشتری به استفاده از روش رقابت در حل تعارض دارند.

**سوال دوازدهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سوابق مختلف کاری در استفاده از روش سازش برای حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سوال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که نتایج در جدول (۴-۲۳) و (۴-۲۴) آمده است.

جدول ۴-۲۳: آمار توصیفی برای سه گروه

گروه ها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
سابقه زیر ۱۰ سال	۳۳	۱۵/۷۱	۲/۹۰
سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴	۱۶/۴۳	۲/۷۸
سابقه ۲۰ سال به بالا	۹۴	۱۷/۳۹	۳/۶۳
کل	۱۶۱	----	----

جدول ۴-۲۴: تحلیل واریانس یکطرفه برای تعیین تفاوت بین سوابق مختلف کاری

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۷۳/۹۰	۳۶/۹۵	۲	۳/۲۹	<b>P&lt;0/05</b>
درون گروه ها	۱۷۱۶/۲۷	۱۱/۲۱	۱۵۸		
کل	۱۷۹۰/۱۷	----	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سوابق مختلف کاری دبیران عضو نمونه در کاربرد روش سازش برای حل تعارض از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت که بین افراد با سوابق مختلف در کاربرد روش سازش برای حل تعارض معنی داری وجود دارد  $P<0/05$  و  $df=2, 158, F=3/29$  برای تعیین تفاوت گروه ها از آزمون شفه استفاده شد که در جدول ۴-۲۵ آمده است.

جدول ۴-۲۵: آزمون شفه برای تعیین تفاوت گروه ها

گروه ها	میانگین	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال به بالا
زیر ۱۰ سال	۱۵/۱۱	----		
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۶/۴۳		----	
۲۰ سال به بالا	۱۷/۰۹			-----

با توجه به آزمون شفه می توان گفت که تفاوت بین گروه های زیر ۱۰ سال و ۲۰ سال به بالا است و افراد با سابقه بالا بیشتر از روش سازش برای حل تعارضات استفاده می کنند.

**سوال سیزدهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سوابق مختلف کاری در استفاده از روش گذشت برای حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد؟ برای پاسخ به این سوال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۲۶) و (۴-۲۷) آمده است.

جدول ۴-۲۶: آمار توصیفی برای سه گروه

گروه ها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
زیر ۱۰ سال	۳۳	۱۵/۳۱	۲/۵۵
۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴	۱۵/۹۳	۲/۵۵
۲۰ سال به بالا	۹۴	۱۷/۱۵	۳/۲۲
کل	۱۶۱	----	----

جدول ۴-۲۷: تحلیل واریانس یکطرفه برای گروه ها با سوابق کاری مختلف

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۹۵/۳۳	۴۷/۶۶	۲	۵	$P<0/05$
درون گروه ها	۱۴۵۷/۳۴	۹/۵۲	۱۵۸		
کل	۱۵۵۲/۶۸	----	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سوابق مختلف کاری دبیران عضو نمونه در استفاده از روش گذشت برای حل تعارض از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که نتایج بدست آمده حاکی از وجود تفاوت معنی دار بین سه گروه است.

$$Df=2, 158 \quad f=5 \quad P<0/05$$

گروه ها	میانگین	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال به بالا
زیر ۱۰ سال	۱۵/۱۱	----		
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۵/۹۳		----	
۲۰ سال به بالا	۱۷/۱۵			$P=0/01$

با توجه به آزمون شفه می توان گفت که تفاوت بین گروه های با سابقه زیر ۱۰ سال و بالای ۲۰ سال می باشد به این ترتیب که افرادی که از سابقه بالاتری برخوردارند برای حل تعارضات بیشتر از افراد با سابقه پایین از روش گذشت استفاده می کنند.

**سوال چهاردهم:** آیا بین دبیران زن و مرد عضو نمونه با سوابق مختلف کاری در استفاده از روش همکاری در حل تعارضات تفاوت معنی داری وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شد که نتایج در جدول (۴-۲۹) و (۴-۳۰) آورده شده است.

جدول ۴-۲۹: آمار توصیفی برای سه گروه

گروه ها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
زیر ۱۰ سال	۳۳	۱۸/۷۸	۲/۹۰
۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴	۱۹/۷۳	۳/۳۴
۲۰ سال به بالا	۹۴	۲۰/۴۰	۲/۸۲
کل	۱۶۱	---	---

جدول ۴-۳۰: تحلیل واریانس یکطرفه برای سه گروه با سوابق مختلف

منبع واریانس	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	مقدار F	سطح معنی داری
بین گروه ها	۵۷/۷۶	۲۸/۸۸	۲	۳/۳۳	<b>P&lt;0/05</b>
درون گروه ها	۱۳۲۶	۸/۶۶	۱۵۸		
کل	۱۳۸۳/۷۶	---	۱۶۰		

جهت سنجش تفاوت سوابق مختلف کاری دبیران در استفاده از روش همکاری برای حل تعارضات از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید که با توجه به نتایج جدول می توان گفت که بین سه گروه با سوابق مختلف کاری در استفاده از روش همکاری برای حل تعارضات تفاوت معنی داری وجود دارد **P<0/05** و **f=3/33**، **df=2, 158** برای تعیین اینکه تفاوت در بین کدام گروه می باشد از آزمون شفه استفاده شد که نتیجه در جدول (۴-۳۱) آمده است.

جدول ۴-۳۱: آزمون شفه برای سه گروه

گروه ها	میانگین	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال به بالا
زیر ۱۰ سال	۱۸/۸۷	---	---	<b>P&lt;0/05</b>
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۹/۷۳			
۲۰ سال به بالا	۲۰/۴۰	<b>P=0/05</b>		---

با توجه به آزمون شفه می توان گفت که تفاوت بین گروه ها با سوابق زیر ۱۰ سال و ۲۰ سال به بالا می باشد یعنی افرادی که از سابقه بالاتری برخوردارند در حل تعارضات خویش از روش همکاری استفاده می کنند. در خصوص متغیرهایی که بر کاربرد سبکهای حل تعارضات افراد تأثیر دارند نتایج حاصله از این پژوهش به شرح زیر می باشد.

### تأثیر جنسیت بر کاربرد روش های حل تعارض

با توجه به یافته های این پژوهش بین جنسیت دبیران و کاربرد روش های حل تعارضات تفاوت معنی داری وجود ندارد بجز در روش مصالحه یا سازش که تفاوت معنی دار بود در کمتر از **P<0/05** به این معنی که مردان بیشتر از روش سازش و یا مصالحه استفاده میکنند و همچنین روش حل تعارضات احتراز و یا اجتناب که باز هم تفاوت معنی دار است و مردان بیشتر از زنان هنگام روبرو شدن با تعارضات از این روش استفاده می نمایند که نتایج حاصله با یافته های پژوهشی کازان (۱۹۹۹) همسویی دارد کازان در تحقیقی پیرامون بکارگیری روش های حل تعارضات بیان می دارد که مدیران امریکایی به ترتیب از روش های تشریک مساعی مصالحه و یا سازش و احتراز و در آخر از روش تسلط استفاده می کنند.

همچنان که در بحث تحقیقات پیشین توضیح داده شده براساس یافته های جانسون پتی (۱۹۹۹) که در ارتباط با شیوه های حل تعارض معلمان صورت گرفته بود و همه معلمان در طول دوره کاری خویش تعارض را تجربه کرده بودند و هر فرد بسته به موقعیت خویش از شیوه مناسبی برای حل تعارض بهره می گیرند بنابراین براساس یافته های این پژوهش اینکه دبیران زن و مرد هنگام روبرو شدن با تعارض از روش مصالحه و یا سازش بهره می گیرند و یا اینکه از هرگونه تعارضی اجتناب می کنند می تواند ریشه در تفاوت های فردی و ساختار اخلاقی دبیران زن و مرد داشته باشد.

### تأثیر سطح تحصیلات بر روش های حل تعارض

یافته های آماری این پژوهشگر بیانگر وجود تفاوت معنی دار میان مدرک تحصیلی با کاربرد روش های حل تعارض است این تفاوت در روش های تسلط در سطح  $P=0/01$  معنی دار است و در روش تشریک مساعی  $P=0/0001$  و در روش اجتناب (اجتناب)  $P=0/001$  و در روش مصالحه یا سازش  $P=0/001$  بنابراین دبیران دارای مدارک تحصیلی پایین بیشتر از روش تسلط جهت کنترل و حل تعارض استفاده می کنند. که این روشی مطرود است. و دبیران دارای مدرک تحصیلی بالا بیشتر از روش تشریک مساعی استفاده می کنند. نتایج این پژوهش با نتایج برخی از تحقیقات گذشته (بلیک و موتون، گلدنر، رونالدکوروین، بزرگی شکرالله) و مصلح همسویی دارد. شاید بتوان علت تفاوت میان دبیران مدرک بالا و مدرک پایین رادر این دانست که افراد متخصص شیوه ها و دوره های مقابله با تعارض و رابط انسانی را آموزش دیده اند و دارای تجربه ی بیشتری هستند و همچنین با نتایج و تحقیقات انجام شده آشنایی دارند و سعی در ایجاد جوی عاری از هرگونه تعارض دارند.

### تأثیر سابقه کاربرد روش های حل تعارض

با توجه به یافته های این پژوهش بین روش های حل تعارض در (تسلط، تشریک مساعی، همکاری، احتراز یا اجتناب، گذشت و یا ایثار و مصالحه یا سازش) تفاوت معنی داری مشاهده می گردد و همانطور که از نتایج بدست می آید دبیران کم سابقه هنگام روبرو شدن با تعارض از شیوه اجتناب استفاده کرده و یا روش تسلط را برمی گزینند و هرچه که سابقه ی کاری فرد بالاتر می رود از شیوه ی تشریک مساعی، مصالحه و یا سازش یا ایثار بهره گیرند یافته های این تحقیق یا یافته های (والتون و داتون، گلدنر، تحقیقات بزرگی) همسویی دارد و همچنین مؤید نظرات (توتونچیان) نیز است. وی معتقد است که مدیرانی که از لحاظ شخصیتی تأمین طلب غیر ماجراجو، منزوی و کناره گیر و بی هدف هستند از روش احتراز استفاده می کنند و مدیرانی که از لحاظ شخصیتی دارای اعتماد به نفس، استقلال رأی می باشند و از سابقه ی کاری بالاتری برخوردارند از روش تشریک مساعی بهره می برند. اینکه مدیران با سابقه از روش تشریک مساعی و یا سازش بهره می گیرند را می توان در بالا رفتن تجربه کاری آن ها و به طبع آن بالا رفتن استقلال کاری و اعتماد به نفس آن ها دانست.

اما افراد کم سابقه به خاطر اینکه نظرات رؤسای خود را تا حدی به شیوه کاری خود جلب کنند معمولاً رؤسای خود فرمانبرداری می نمایند و سعی می کنند که خود را از ماجرا دور نگه دارند اما افراد با سابقه بالاتر خود را درگیر مسأله می نمایند و چون استقلال رأی دارند بنابراین روش تشریک مساعی را بیشتر مورد استفاده قرار می دهند و تجربه کاری به آن ها آموخته است که بایستی در هنگام روبرو شدن با تعارضات برای حل آن به شیوه عقلانی عمل کند بنابراین از روش تشریک مساعی بهره می گیرند.

### بحث و نتیجه گیری

دبیران ما در هر گروه و یا دسته ای که قرار بگیرند تنها از یک سبک و یا الگوی رفتاری خاص برای کنترل تعارض استفاده نمی کنند بلکه بسته به موقعیت و شرایط سازمانی از هر یک از سبک های مدیریت تعارض استفاده می نمایند و همچنان که قبلاً ذکر آن رفت علاوه بر متغیرهای جنسیت، سطح تحصیلات (مدرک تحصیلی)، سابقه کار که در انتخاب هر یک از سبک ها تأثیر دارند عوامل مختلفی چون ویژگی های شخصیتی، نوع نگرش افراد به تعارض و شرایط و مقتضیات فرهنگی، شرایط و محضورات سازمانی، میزان قدرت و اختیار فرد، نوع قضیه مورد اختلاف میزان وابستگی طرفین درگیر، درجه تعارض و ... باعث می گردد که افراد از شیوه های گوناگونی برای کنترل تعارض استفاده نمایند بنابراین با وجود عوامل بیان شده انتظار اینکه افراد از شیوه های

گوناگونی برای کنترل تعارض استفاده نمایند بنابراین با وجود عوامل بیان شده انتظار اینکه افراد تنها به یک سبک خاصی عمل نمایند و تنها یک سبک را برای حل تعارض برگزینند دور از عقل سلیم است از طرفی بر پایه یافته ها که مشخص ساخت اغلب دبیران در هر گروه گرایش زیادی به کار برد مصالحه یا سازش دارند که این نشان دهنده فطری بودن این مساله می باشد و نشان می دهد که این نوع شیوه برخورد با تعارض ریشه در فرهنگ اسلامی و فلسفه اخلاقی ما دارد بنابراین با بهره گیری از هرگونه امکانات این نیاز فطری انسانی را پرورش داد و فرهنگ غنی اسلامی که سازش و مصالحه و مدارا را ملاک های تقوا و قرب پروردگار می داند گسترش داده و ترویج نماییم تا بتوانیم در شرایط مختلف و سازمان ها گوناگون در هنگام مقابله با تعارض به بهترین نحو سازمان را اداره نماییم.



## منابع و ماخذ

- ۱) بزرگی، شکر الله (۱۳۷۷) بررسی تأثیر سابقه مدیریت، سطح تحصیلات، جنسیت مدیران بر روش های حل تعارض در مدارس ابتدایی شهرستان شیراز، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز
- ۲) بزرگ جزایری- احمد (۱۳۸۶) تعارض فردی و چگونگی شکل گیری آن در سازمان، ماهنامه تخصصی بازیابی.
- ۳) پرداختچی- محمد حسن، مدیریت تعارض، مجله مدیریت و توسعه.
- ۴) توتونچیان- حسین (مترجم) (۱۳۷۵) شبکه مدیریت، تألیف رابرت بلیک و جین موتن چاپ سوم دانشگاه تهران.
- ۵) جعفر قلی- ناصر، مدیریت و تعارض، ماهنامه اصلاح و تربیت شماره ۳۲.
- ۶) دفت، ریچارد (۱۹۹۹) تئوری و طراحی سازمان، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۶.
- ۷) رایینز، استیفن (۱۹۹۹)، مبانی رفتار سازمانی، مترجمان علی پارسائیان و محمد اعرابی چاپ اول انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی تهران، ۱۳۷۶.
- ۸) رضائیان، علی (۱۳۸۶) مدیریت تعارض، نشریه پیام صادق (۱۳۸۰).
- ۹) شرمهون، جان (۱۹۹۹)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و همکاران.
- ۱۰) شایان جهرمی، شاپور، (۱۳۸۲)، تئوریهای سازمان و مدیریت، انتشارات کوشامهر.
- ۱۱) علاقه بند- علی (۱۳۶۵) مترجم، مدیریت رفتار سازمانی، تألیف پال هرسی و کنث بلانچارد چاپ دوم تهران انتشارات امیر کبیر.
- ۱۲) عالم تبریزی- علی اکبر، صدقیانی- صالح، تعارض فردی و چگونگی شکل گیری آن در سازمان، ماهنامه تخصصی بازاریابی.
- ۱۳) عالم تبریزی- علی اکبر (۱۳۸۱)، گریز ناپذیری تعارض در سازمان ها، ماهنامه بازاریابی ۱۳۸۱
- ۱۴) ممی زاده- جعفر (۱۳۷۳) مترجم، مدیریت تعارض، ماهنامه زمینه شماره ۳۶- خرداد ۱۳۷۳.
- ۱۵) میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۴) مدیریت تعارض اردیبهشت و خرداد ۱۳۷۴ شماره ۱۳ و ۱۴.
- ۱۶) مصلح، محمد، بررسی مقایسه ای سبک های مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و مدیران اداری آموزش و پرورش در استان فارس رساله کارشناسی ارشد گروه مدیریت آموزشی.
- ۱۷) مورهد/ گریفین (۱۹۹۹) رفتار سازمانی- ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده چاپ دوم، انتشارات مروارید تهران ۱۳۷۵.
- 18) Dunning, Gerald (1993). "Managing the small primary school the problem Role of the teaching Head" Journal: Edacational –Management and Administration.
- 19) Ellen. Ekman (2001). "Principal's leader power, teacher Emproment, Teacher compliance and conflict". (Journal) Educational- Management and Administration.
- 20) Ryan, Hilary (1992). "Conflicting valves: managing the tesions" Educational- Management and Administration.
- 21) Luthans, Ferd (1989) organization Behavior, (Newyork).
- 22) Mithchel & Larson, (1988) "Human Relation In Education".
- 23) Martin, yronne (1993). "Sex-Roleorientation, coping strategy and Prospective women Administrators" (journal) Education- Management and Administration.
- 24) Robins, Stephen p (1999). Organizational Behavior concepts controrersies and Applications Newjerseg, prentice Hall, upper saddilc Rireri eighth edition.