بررسی رابطه رشدیافتگی مدیران بر اساس نظریه خودتعیین‌گری با سبک مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی*

◈ سعید علی‌آبادی[۱] ◈ دکتر محبوبه سلیمان‌پورعمران[۲]

چکیده: پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رشدیافتگی بر اساس نظریهٔ خودتعیین‌گری با سبک مدیریت تعارض در مدیران مدارس زن و مرد خراسان رضوی انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه مورد مطالعه مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی شهرستان سبزوار در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ شامل ۳۷ مدیر در مدارس ابتدایی پسرانه و ۳۷ مدیر در مدارس ابتدایی دخترانه مجموعاً ۷۴ نفر بودند که به‌روش تمام‌شماری همهٔ حجم جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بود و سطح رشدیافتگی مدیران با پرسشنامه نیازهای اساسی روانی BPNS-W (دسی و همکاران، ۲۰۰۱) و سبکهای مدیریت تعارض با پرسشنامه رابینز (۱۹۹۱) اندازه‌گیری شد. روایی ابزارها از نوع صوری و محتوایی بود و مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفت و پایایی آنها با ضریب آلفای کرونباخ به‌ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۱ برآورد شد. برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از روشهای آمار توصیفی و استنباطی از جمله آزمون همبستگی پیرسون با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که میان رشدیافتگی مدیران و نیز هریک از سه مؤلفه آن رابطه وجود دارد و هرچه میزان رشدیافتگی مدیران زن بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبک رقابت، سبک اجتناب و سبک مدارا در مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود. رابطه معناداری میان رشدیافتگی و سایر سبکهای مدیریت تعارض وجود نداشت. همچنین میان رشدیافتگی و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در مردان رابطهٔ معنادار وجود داشت، به‌طوری‌که هرچه میزان رشدیافتگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبکهای مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود.

کلید واژگان: مدیریت تعارض، خودتعیین‌گری، رشدیافتگی

◉ تاریخ دریافت: ۹۷/۱/۲۹ ◉ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱/۱۰

* *این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسندهٔ اول است.*

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. saeed.aliabadi@yahoo.com

۲. **نویسنده مسئول:** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. m.pouromran@gmail.com

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

مقدمه

نیروی انسانی درحکم اصلی‌ترین دارایی سازمانها و مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی از مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت سازمانهاست(دارلینگ و ارل واکر[1]،۲۰۰۱). از سویی هم باتوجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض[2] به‌منزلهٔ بخش اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز وجود دارد و شیوه رویارویی با آن، اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این‌رو، توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهم‌ترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز به آن نیازمندند. شایان ذکر است چنانچه تعارض به روشی مناسب و صحیح مدیریت نشود، به ستیزه‌جویی می‌انجامد، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای افراد متفاوت است(بارد[3] و همکاران،۲۰۰۴). به‌کارگیری صحیح مدیریت تعارض، موجب بهبود و ارتقای سطح سلامتی و عملکرد افراد و سازمان و استفاده غیرمؤثر از آن، سبب سوءعملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج سازمانی می‌شود(کنی[4] و همکاران،۲۰۱۰). تعارض با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است و لزوماً پدیده‌ای منفی نیست و این سبک مدیریت تعارض[5] است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد. شیوه‌ای که مدیران در رویارویی با تعارض به‌کار می‌برند، سبک آنها را نشان می‌دهد. مدیران با پنج سبک رقابت، همکاری، ایثار، اجتناب و مصالحه با تعارض برخورد می‌کنند(کردنوقابی و همکاران، ۱۳۹۰). هرچند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می‌آید، اما می‌توان آن را به حداقل رساند، حل و هدایت کرد. آنچه تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و ناسازگار بودن آنهاست و درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه‌ای مناسب را برای حل تعارض انتخاب کنند (وانگ[6]، ۲۰۱۰). مدیریت تعارض نیاز به سعه‌صدر و استقامت دارد و در سازمانهای کاری امروزی، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (رضائیان،۱۳۸۷). تعارض می‌تواند سبب ترویج خلاقیت، نوآوری و تغییر شود، همچنانکه می‌تواند سبب اتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود. لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت تعارض به‌منظور بهره‌گیری مؤثر از آن مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت و علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که امروز یکی از مهم‌ترین مهارتهای مدیریت به‌شمار می‌آید زیرا اگر سازنده باشد، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شود و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازد و درنهایت به تحقق‌یافتن اهداف سازمانی کمک می‌کند(گانیی[7]، ۲۰۰۹). شایان ذکر است که برای مدیریت صحیح

1. Darling & Earl Walker
2. Conflict
3. Baard
4. Kenny
5. Conflict management styles
6. Wang
7. Gagné

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

تعارض باید آن را شناخت و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویایی سازمان، آن را مدیریت کرد.

در واقع کار روزمره مدیران مدارس بر روابط شـــخصی با معلمان و مبادله اطلاعات با آنان استوار است و گاهی ســـبب اختلافات و عدم توافقهای بالقوه در محیط مدارس می‌شود و این اختلافات و عدم توافقها مشکلاتی به‌وجود می‌آورند که بر نتایج کار افراد اثر می‌گذارند و رضایت آنان را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. مدیری که اصول اساســـی تعارض را می‌داند، دارای آمادگی برای برخورد صحیح با آن است. اختلاف‌نظر و تضاد در سازمانها سبب می‌شود که میزان چشمگیری از وقت مدیران صرف پیشگیری، کاهش و حل این مشکلات شـــود. اختلاف میان معلمان و مدیریت مدرسه، اختلاف میان دانشجویان و اعضای هیأت‌علمی نمونه‌هایی از تعارض در ســـطح ســـازمان‌اند، اما بارزترین آنها مواردی اســـت که میان مدیریت سازمانها و کارکنان به‌وجود می‌آید. شـــناخت مدیران نسبت به ماهیت، ویژگیها و علل بروز تعارض در کنترل و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن تأثیری شگرف دارد. تعارض اگر به‌نحو مطلوب کنترل و هدایت شود، نه‌تنها زیانبار نیست بلکه می‌تواند کارمایه لازم را برای تحول و بهبود عملکرد فراهم و مسائل نهفته سازمانی را آشکار کند و در نتیجه کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد. همچنین دقت در عمل را افزایش می‌دهد و سبب خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود (داونی[1] و همکاران،۲۰۰۶). این امر به تبیین مسائل و مشکلات و حل مسئله می‌انجامد، افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد، درگیر می‌کند، به افراد در توسعه ادراک و مهارتشان کمک می‌کند و سبب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر درباره یکدیگر خواهد شـــد. درصورتی‌که تعارض به‌خوبی مدیریت نشود، مخرب است و سبب تضعیف عزت‌نفس می‌شود، توجه را از فعالیتهای مهم دور می‌سازد و موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری و درنهایت بروز رفتارهای مضر و غیرمسئولانه می‌شود(ون‌دن‌بروک[2] و همکاران،۲۰۱۰). سبک مدیریت تعارض و نحوه برخورد مدیران با تعارضات ایجادشده کاملاً با عوامل شخصیتی ارتباط درونی دارد (ویلموت و هاکر[3]،۲۰۰۰).

نظریه خودتعیین‌گری[4] دســـی و رایان (۲۰۰۰) ازجمله نظریات جدید شـــخصیت و انگیزش است که براســـاس سه نیاز اساســـی روانی برای هر فرد، انگیزش و رفتار او را تحلیل می‌کند و ضمن بهره‌گیری از روشهای تجربی مرسوم با به‌کارگیری یک فرانظریهٔ ارگانیسمی(زنده) اهمیت منابع درونی رشدیافتهٔ انسانی را در توســـعهٔ شخصیت و خودتنظیمی رفتاری فرد برجســـته می‌کند (رایان و دسی[5]، ۲۰۰۰). این‌نظریه چارچوبی قدرتمند برای انگیزش انسانی است که با دقت بالایی دستیابی به اهداف را در آنچه افراد نسبت به آن متعهد می‌شوند، تبیین می‌کند (منزیس - تومن[6]، ۲۰۰۸). در نظریه خودتعیین‌گری، عملکرد و رشد سالم با بهره‌گیری از مفهوم سه نیاز روانی اساسی یعنی استقلال رأی، احساس شایستگی و ارتباط مشخص‌شده

1. Downie
2. Van den Broek
3. Wilmot & Hocker
4. Self-determination theory (SDT)
5. Ryan & Deci
6. Menzies-Toman

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

اســـت. به هر میزان که این نیازها به‌طور مداوم ارضا شـــوند، افراد عملکرد و رشدی مؤثر خواهند داشت و سلامت و موفقیت را تجربه خواهند کرد؛ در مقابل به همان اندازه که به آنها توجه نشود، به‌احتمال زیاد افراد شاهد عدم سلامت و عملکرد غیربهینه خواهند بود. بر این اساس کسی می‌تواند به دیگران اعتماد کند و برای ایشان ارزش قائل شود که خود احساس ارزشمندی کند. کسی می‌تواند دیگران را در قدرت سهیم کند و ایشان را شایستهٔ تفویض اختیار بداند و آنها را دارای قابلیت خودگردانی فرض کند که خود فردی خودگردان و دارای استقلال رأی باشد. و در نهایت اینکه کسی می‌تواند با برقراری ارتباط مناسب، گروههای کاری را سازمان دهد و کار تیمی را توسعه دهد که خود در برقراری ارتباطات اجتماعی توانمند باشد و اینها همه به این معناست که این هر سه لازمهٔ موفقیت یک مدیر رشدیافته در موقعیت تعارض است. درنتیجه چنین به‌نظر می‌رســـد که با تأکید بر این سه مؤلفه می‌توان سطح رشد یافتگی مدیران را اندازه‌گیری کرد و نیز میزان استفادهٔ آنها را از سبکهای مدیریت تعارض سنجید. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده و ارتباط آنها می‌تواند کمک کند تا هر مدیر براســـاس ویژگیهای شـــخصیتی و موقعیت خاص، سبکی مناسب‌تر برای مدیریت تعارض در حوزهٔ خویش در موقعیتهای مختلف، اتخاذ کند که درنهایت به موفقیت بیشتر سازمان بینجامد.

در این زمینه سیدعباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند که مولفهٔ عقلانیت مربوط به متغیر روحیه با مؤلفه‌های مصالحه، ســـازش و همکاری مربوط به ســـبکهای مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار و با مولفهٔ رقابت رابطه منفی و معنادار دارد. همچنین مؤلفه‌های همانندی و تعلق مربوط به روحیه با مؤلفه‌های مصالحه، سازش و همکاری مربوط به سبکهای مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار دارند. میان مؤلفه‌های اجتناب با هیچ‌کدام از مؤلفه‌های روحیه معلمان رابطه وجود ندارد. براساس مؤلفه‌های همکاری، مصالحه و رقابـــت می‌توان روحیه کاری معلمان را به‌صورت خطی پیش‌بینی کرد. لذا توجه به ســـبکهای اثربخش مدیریت تعارض میان- فردی، روحیهٔ معلمان را ارتقا می‌بخشـــد. زارعی و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند که آموزش مدیریت تعارض کار- خانواده بر افزایش رضایت از زندگی و اشـــتیاق شـــغلی کارمندان مؤثر بوده اســـت. کردنوقابی و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند که میان هوش هیجانی و سبک همکاری و سبک اجتناب همبستگی مثبت و میان هوش‌هیجانی و سبک ایثار و سبک رقابت همبستگی منفی وجود دارد، اما میان هوش‌هیجانی و سبک مصالحه همبستگی معناداری مشاهده نشد. همچنین میان هوش‌هیجانی مدیران در مقاطع راهنمایی و دبیرستان تفاوت معنادار دیده نشد و میان سبک مدیریت تعارض مدیران در مقطع راهنمایی و دبیرســـتان فقط در میزان بهره‌گیری از ســـبک مصالحه تفاوت معنادار وجود داشت. مدیران دبیرســـتان بیشتر از مدیران راهنمایی از سبک مصالحه اســـتفاده می‌کردند. کرامتی و همکاران (۱۳۸۸) نشـــان دادند که هوش‌هیجانی همبســـتگی مثبت و معنادار با راهبرد راه‌حل‌گرایی دارد. در میان مدیران باسابقه رابطه‌ای منفی و معنادار میان هوش‌هیجانی با راهبردهای کنترل و فقدان مقابله دیده شد. کریتنر و کینیکی[1] (۲۰۰۷) نشان دادند که ویژگیهای سیستمهای مدیریت عملکرد بر انگیزش کاری کنترل‌شده

1. Kreitner & Kinicki

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

و خودتعیین‌گرانـــهٔ کارکنـــان تأثیرگذار خواهند بود و این دو بر متغیرهـــای خروجی گوناگون مانند ارادهٔ کارکنان در کسب دانش و مهارتهای جدید، تمایل درونی آنها برای عملکرد بالاتر و فعال بودن آنها در کار تأثیرگذار خواهند بود. کیم[1] و همکارانش (۲۰۰۷) دریافتند که کره‌ای‌ها بیشتر از ژاپنی‌ها از سبک مصالحه بهره‌می‌گیرند و ژاپنی‌ها در مقایسه با کره‌ای‌ها بیشتر تمایل به استفاده از سبک رقابت دارند.

بدیهی است که به‌ویژه در یک نظام آموزشی، تعامل میان نقشها و افراد اجتناب‌ناپذیر است. زمانی که فرد در حال ایفای نقش خود در سازمان آموزشی است که یک سازمان کاملاً انسانی است، شبکه پیچیده درگیری او و رفتارش در زندگی سازمانی قابل‌توجه است. فرد با همه نیازها و سلایق و انگیزه‌های خود، نقش رســـمی سازمان را می‌پذیرد، تحت‌تأثیر آن قرار می‌گیرد و تا اندازه‌ای نقش خود را شکل می‌دهد. البته شایان ذکر است که گاهی گروه باید نگران فقدان تعارض در میان خود باشد، زیرا این امکان وجود دارد کـــه اعضای گروه متأثر از عوامـــل بروز تعارض پنهان به کتمان نظرات خود بپردازند. درواقع فقدان تعارض نشان‌دهنده رکود در کار گروهی و خو گرفتن اعضا به رخوت و خمودگی است. نظامهای آموزشی باید محیطی ســـالم برای سلامت روان فراهم کنند. افراد با داشتن رابطه سالم، احساس ارزش، پذیرش، درک حمایت، اعتماد و اهمیت می‌کنند و این تأمین‌کننده سلامت روانی و افزایش کارایی و سودمندی است و از آنجا که آموزش و پرورش نظامی اجتماعی است که در کلیه فرایندهای آن انسان و فعالیتهای گروهی نقش اساســـی دارند که به تحلیل و تفکر اشتغال دارند، لذا به‌نظر می‌رسد که بیشتر از هر نظام اجتماعی دیگر تنش و تعارض وجود داشـــته باشـــد، زیرا تضاد علایق و منافع بسیار زیادی در آن وجود دارد و دور از انتظار نیست که برخورد فکری رخ دهد. همچنین کارکنان، مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه همگی یک شبکه انسانی بزرگ را در این سازمان به‌وجود می‌آورند. وجود افراد گوناگون با ویژگیهای شـــخصیتی متفاوت، نیازها و انتظارات و ادراکات گوناگون، ســـازمانهای آموزشی را مستعد تعارضات ســـازمانی بیشتر می‌سازد (ریحانی و ســـلیمان‌پورعمران، ۱۳۹۵). امروزه زنان، نیمی از منابع انسانی سازمانها را تشکیل می‌دهند. زنان در پستهای مدیریتی علاوه‌بر تعارض کار و خانواده با تعارضهای سازمانی نیز مواجه‌اند (ســـلیمان‌پورعمران و سیاح، ۱۳۹۶). تعارضات موجود اگر به حال خود رها شود نه‌تنها جو گروه و سازمان را متشنج می‌کند، بلکه سبب از بین رفتن فرصتهایی در زمینهٔ بروز خلاقیتهای فردی و گروهی می‌شود. بنابراین اهمیت نقش مدیریت تعارض و رشدیافتگی شخصیت مدیران در حل این تعارضات و کنترل مناسب آنها به‌ویژه در سازمانهای آموزشی که محلی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری و همچنین تعلیم و تربیت و الگودهی و جامعه‌پذیری هستند، بسیار قابل‌توجه است. این امر به‌خصوص در جامعه ما که به دلایل گوناگون فرهنگی و محیطی، تعارض پنهان به‌وفور دیده می‌شود، ضروری‌تر به‌نظر می‌رسد. ازسویی دیگر باتوجه به اینکه نیمی از نظام آموزش و پرورش کشور را مدیران زن اداره می‌کنند، بررسی نقش جنســـیت در این زمینه می‌تواند کمک مؤثری در حل و فصل تعارضهای موجود سازمانی

1. Kim

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

با توجه به نقش جنسیت باشد. از این‌رو، پژوهش حاضر درصدد است با بهره‌گیری از نظریات کنشی در جامعه‌شناسی به بررسی رابطه رشدیافتگی مدیران زن و مرد و سبک مدیریت تعارض آنان بپردازد. لذا با توجه به مبانی نظری و پیشینه، این پژوهش به آزمون فرضیه‌های زیر می‌پردازد:

۱. بین رشدیافتگی و سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
۲. بین استقلال رأی و سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
۳. بین احساس شایستگی و سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
۴. بین ارتباط و سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها در گروه توصیفی پیمایشی و همبستگی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل همهٔ مدیران مقطع ابتدایی شهرستان سبزوار در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بود که مجموعاً شامل ۷۴ نفر متشکل از ۳۷ مرد و ۳۷ زن است. کل جامعه به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است، بنابراین همهٔ کادر مدیریتی مدارس مقطع ابتدایی شهرستان سبزوار در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ به روش تمام‌شماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های ذیل بود:

۱. پرسشنامه نیازهای روانی اساسی[1] (دسی و همکاران، ۲۰۰۱): این آزمون یکی از ابزارهای مورد استفاده است که میزان برآورده شدن نیازهای روانی اساسی را در محیط کار می‌سنجد. این پرسشنامه دارای ۲۱ سؤال است که آزمودنی باید بر اساس تجربهٔ خویش در محیط کار یکی از اعداد ۱ تا ۷ را در مقابل هر گزینه انتخاب کند. سؤالات این آزمون مربوط به سه نیاز روانی اساسی است که نمره هرکدام از آنها جداگانه محاسبه شده است. این مؤلفه‌ها شامل احساس شایستگی، استقلال رأی و ارتباط‌اند. هرآزمودنی چهار نمره جداگانه دریافت کرده که سه نمره آن مربوط به هرکدام از مؤلفه‌ها و یک نمره دیگر نمره کل تحت‌عنوان میزان رشدیافتگی است. همچنین برای به‌وجود آوردن امکان مقایسه میان نمرات سه مؤلفه به‌دلیل غیر هم تعداد بودن سؤالات مؤلفه‌ها در هر مؤلفه برای هر فرد، نمرهٔ میانگین سؤالات که عددی است تا ۷ محاسبه شده است. روایی ابزار از نوع صوری و محتوایی بود و پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شده است.

۲. پرسشنامه سبک مدیریت تعارض رابینز[2]: برای سنجش سبک مدیریت تعارض از پرسشنامهٔ رابینز[3] (۱۹۹۱) استفاده شده که دارای ۱۵ گویهٔ پنج‌گزینه‌ای است و هر سه‌گویهٔ آن یک سبک

1. Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (BPNS-W)
2. Conflict management technique scale
3. Robbins

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

مدیریت تعارض را اندازه‌گیری می‌کند. روایی این پرسشنامه‌ها را اساتید مجرب با توجه به‌تناسب محتوایی سؤالات با اهداف پژوهش و فرضیه‌های آن مورد تأیید قرار داده‌اند. پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آمار توصیفی و استنباطی تحلیل همبستگی پیرسون با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده شده است.

یافته‌ها

از ۷۴ نفـــر موردمطالعه، ۳۷ نفر (۵۰ درصد) مـــرد و ۳۷ نفر (۵۰ درصد) زن بودند. اکثریت مدیران دارای تحصیلات لیسانس (۷۷٪) و دارای سابقه کار بیشتر از ۱۵ سال (۸۲/۴٪) بودند.

جدول ۱. توزیع فراوانی مشخصات جمعیت‌شناختی در مدیران موردمطالعه

متغیر		فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۳۷	۵۰
	مرد	۳۷	۵۰
وضعیت تأهل	متأهل	۷۴	۱۰۰
	مجرد	۰	۰
محل خدمت	شهر	۶۷	۹۰/۵
	روستا	۷	۹/۵
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۵۷	۷۷
	کارشناسی‌ارشد	۱۷	۲۳
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۱	۱/۴
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۸	۲۴/۳
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۳	۷۱/۶
	۵۱ تا ۶۰ سال	۲	۲/۷
سابقه کار	۶ تا ۱۰ سال	۲	۲/۷
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۱	۱۴/۹
	بیشتر از ۱۵ سال	۶۱	۸۲/۴

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

جدول ۱. (ادامه)

متغیر		فراوانی	درصد
تجربه کار مدیریتی	کمتر از ۲ سال	۳	۱/۴
	۲ تا ۵ سال	۱۰	۱۳/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۱۷	۲۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۰	۲۷
	بیشتر از ۱۵ سال	۲۴	۳۲/۴

در این پژوهش رابطهٔ رشـــدیافتگی و ســـبک مدیریت تعارض به‌صورت کل و بر اساس جنس مورد بررســـی قرار گرفته است. احتمال خطا در همهٔ آزمونها P=۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. همان‌طور که جدول شـــماره ۲ نشان می‌دهد، با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن، رابطه خطی معنادار میان دو سبک مدیریت تعارض و رشدیافتگی وجود دارد.

فرضیهٔ اول: بین میزان رشدیافتگی مدیران و سبک مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۲. آزمون تحلیل همبستگی اسپیرمن مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی

متغیرها	ضریب همبستگی	R^2	سطح معناداری
رشدیافتگی و سبک رقابت مدیران زن	۰/۶۳	۰/۳۹	*۰/۰۰۰۱
رشدیافتگی و سبک همکاری مدیران زن	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۰۹
رشدیافتگی و سبک مصالحه مدیران زن	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۰۸
رشدیافتگی و سبک اجتناب مدیران زن	۰/۴۳	۰/۱۸	*۰/۰۰۷
رشدیافتگی و سبک مدارا مدیران زن	۰/۶۵	۰/۴۲	*۰/۰۰۰۱
رشدیافتگی و سبک رقابت مدیران مرد	۰/۶۵	۰/۴۲	*۰/۰۰۰۱
رشدیافتگی و سبک همکاری مدیران مرد	۰/۴۵	۰/۲	*۰/۰۰۶
رشدیافتگی و سبک مصالحه مدیران مرد	۰/۶۱	۰/۳۷	*۰/۰۰۰۱
رشدیافتگی و سبک اجتناب مدیران مرد	۰/۴۳	۰/۱۸	*۰/۰۰۸
رشدیافتگی و سبک مدارا مدیران مرد	۰/۷۴	۰/۵۴	*۰/۰۰۰۱

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

بر اســـاس جدول شماره ۲، میان رشـــدیافتگی و سبک مدارا، سبک رقابت و سبک اجتناب در زنان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبســـتگی میان دو متغیر رشـــدیافتگی و سبک رقابت برابر با ۰/۶۳-، متغیر رشدیافتگی و سبک اجتناب برابر با ۰/۴۳ و میان دو متغیر رشدیافتگی و سبک مدارا برابر با ۰/۶۵ است. ضریب تعیین برای سبک رقابت برابر با ۰/۳۹ است، یعنی متغیر رشد یافتگی می‌تواند ۳۹ درصد از پراکندگی ســـبک رقابت را تبیین کند. این شـــاخصها برای سبک اجتناب برابر با ۰/۱۸ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۴۲ است.

بر اساس آزمون همبستگی میان رشدیافتگی و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در مردان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبســـتگی میان دو متغیر رشـــدیافتگی و سبک رقابت برابر با ۰/۶۵-، متغیر رشدیافتگی و سبک همکاری برابر با ۰/۴۵-، رشد یافتگی و سبک مصالحه برابر با ۰/۶۱-، متغیر رشدیافتگی و سبک اجتناب برابر با ۰/۴۳ و میان دو متغیر رشدیافتگی و سبک مدارا برابر با ۰/۷۴ است. ضریب تعیین برای ســـبک رقابت برابر با ۰/۴۲، برای ســـبک همکاری برابر با ۰/۲-، برای سبک مصالحه برابر با ۰/۳۷-، برای سبک اجتناب برابر با ۰/۱۸ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۵۴ است، یعنی متغیر رشدیافتگی می‌تواند ۵۴درصد از پراکندگی سبک مدارا را تبیین کند.

فرضیهٔ دوم: بین استقلال رأی مدیران مدارس ابتدایی با سبک مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۳. آزمون تحلیل همبستگی اسپیرمن مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی

متغیرها	ضریب همبستگی	R^2	سطح معناداری
استقلال رای و سبک رقابت مدیران زن	۰/۷۳	۰/۵۳	*۰/۰۰۰۱
استقلال رأی و سبک همکاری مدیران زن	۰/۰۵	۰/۰۰۲	۰/۷۴
استقلال رأی و سبک مصالحه مدیران زن	۰/۳۷	۰/۱۳	*۰/۰۲
استقلال رأی و سبک اجتناب مدیران زن	۰/۰۷	۰/۰۰۴	۰/۶۴
استقلال رأی و سبک مدارا مدیران زن	۰/۴۷	۰/۲۲	*۰/۰۰۳
استقلال رأی و سبک رقابت مدیران مرد	۰/۶۴	۰/۴	*۰/۰۰۰۱
استقلال رأی و سبک همکاری مدیران مرد	۰/۲۴	۰/۰۵	*۰/۰۱۵
استقلال رأی و سبک مصالحه مدیران مرد	۰/۷۵	۰/۵۶	*۰/۰۰۰۱
استقلال رأی و سبک اجتناب مدیران مرد	۰/۳۱	۰/۰۹	۰/۰۵۶
استقلال رأی و سبک مدارا مدیران مرد	۰/۶	۰/۳۶	*۰/۰۰۰۱

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

بر اساس جدول شماره ۳، میان استقلال رأی زنان و سبک رقابت، سبک مصالحه و سبک مدارا رابطهٔ خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر استقلال رأی و سبک رقابت برابر با ۰/۷۳، میان دو متغیر اســـتقلال رأی و ســـبک مصالحه برابر با ۰/۳۷ و میان دو متغیر استقلال رأی و سبک مدارا برابر با ۰/۴۷ اســـت. ضریب تعیین برای ســـبک رقابت برابر با ۰/۵۳ است، یعنی متغیر استقلال رأی می‌تواند ۵۳ درصد از پراکندگی ســـبک رقابت را تبیین کند. ضریب تعیین برای سبک مصالحه برابر با ۰/۱۳ است که به معنای آن است که متغیر استقلال رأی می‌تواند ۱۳ درصد از پراکندگی سبک مصالحه را تبیین کند. ضریب تعیین برای سبک مدارا برابر با ۰/۲۲ است، یعنی متغیر استقلال رأی می‌تواند ۲۲درصد از پراکندگی سبک مدارا را تبیین کند. آزمون همبستگی نشان می‌دهد میان استقلال رأی مردان و سبک رقابت، سبک همکاری، سبک مصالحه و سبک مدارا رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر استقلال رأی و سبک رقابت برابر با ۰/۶۴، متغیر استقلال رأی و سبک همکاری برابر با ۰/۲۴، استقلال رأی و سبک مصالحه برابر با ۰/۷۵ و میان دو متغیر استقلال رأی و سبک مدارا برابر با ۰/۶ است. ضریب تعیین برای سبک رقابت برابر با ۰/۴ است، یعنی متغیر استقلال رأی می‌تواند ۴۰ درصد از پراکندگی سبک رقابت را تبیین کند. این شـــاخصها برای ســـبک همکاری برابر با ۰/۰۵، برای سبک مصالحه برابر با ۰/۵۶ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۳۶ است.

فرضیهٔ سوم: بین احساس شایستگی مدیران مدارس ابتدایی و سبک مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۴. آزمون تحلیل همبستگی اسپرمن مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی

متغیرها	ضریب همبستگی	R^2	سطح معناداری
احساس شایستگی و سبک رقابت مدیران زن	۰/۳۷	۰/۱۳	*۰/۰۲
احساس شایستگی و سبک همکاری مدیران زن	۰/۳۷	۰/۱۳	*۰/۰۲
احساس شایستگی و سبک مصالحه مدیران زن	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰۰۰۱	۰/۹۸
احساس شایستگی و سبک اجتناب مدیران زن	۰/۳۸	۰/۱۴	*۰/۰۱
احساس شایستگی و سبک مدارا مدیران زن	۰/۶	۰/۳۶	*۰/۰۰۰۱
احساس شایستگی و سبک رقابت مدیران مرد	۰/۶	۰/۳۶	*۰/۰۰۰۱
احساس شایستگی و سبک همکاری مدیران مرد	۰/۴۶	۰/۲۱	*۰/۰۰۴
احساس شایستگی و سبک مصالحه مدیران مرد	۰/۳	۰/۰۹	۰/۰۶
احساس شایستگی و سبک اجتناب مدیران مرد	۰/۳۶	۰/۱۲	*۰/۰۲
احساس شایستگی و سبک مدارا مدیران مرد	۰/۷۹	۰/۶۲	*۰/۰۰۰۱

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

بر اســـاس جدول شماره ۴، میان احساس شایستگی و سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا در زنان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر احساس شایستگی و سبک رقابت برابر با ۰/۳۷، احساس شایستگی و سبک همکاری برابر با ۰/۳۷، احساس شایستگی و سبک اجتناب برابر با ۰/۳۸ و دو متغیر احساس شایستگی و سبک مدارا برابر با ۰/۶ است. ضریب تعیین برای سبک رقابت برابر با ۰/۱۳ است، یعنی متغیر احساس شایستگی می‌تواند ۱۳ درصد از پراکندگی سبک رقابت را تبیین کند. برای سبک همکاری برابر با ۰/۱۳، برای سبک اجتناب برابر با ۰/۱۴ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۳۶ است. بر اساس آزمون همبستگی میان احساس شایستگی و سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا در مردان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر احساس شایستگی و سبک رقابت برابر با ۰/۶، میان دو متغیر احســـاس شایستگی و ســـبک همکاری برابر با ۰/۴۶، متغیر احساس شایستگی و سبک اجتناب برابر با ۰/۳۶ و میان دو متغیر احساس شایستگی و سبک مدارا برابر با ۰/۷۹ اســـت. ضریب تعیین برای سبک رقابت برابر با ۰/۳۶ است، یعنی متغیر احساس شایستگی می‌تواند ۳۶ درصد از پراکندگی ســـبک رقابت را تبیین کند. ضریب تعیین برای سبک همکاری برابر با ۰/۲۱، برای سبک اجتناب برابر با ۰/۱۲ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۶۲ است.

فرضیهٔ چهارم: بین ارتباط مدیران مدارس ابتدایی و سبک مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد.

جدول ۵. آزمون تحلیل همبستگی اسپیرمن مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی

متغیرها	ضریب همبستگی	R^2	سطح معناداری
ارتباط و سبک رقابت مدیران زن	۰/۵۴	۰/۲۹	*۰/۰۰۱
ارتباط و سبک همکاری مدیران زن	۰/۳۷	۰/۱۳	*۰/۰۲
ارتباط و سبک مصالحه مدیران زن	۰/۵۲	۰/۲۷	*۰/۰۰۱
ارتباط و سبک اجتناب مدیران زن	۰/۵۷	۰/۳۲	*۰/۰۰۰۱
ارتباط و سبک مدارا مدیران مرد	۰/۳۸	۰/۱۴	*۰/۰۲
ارتباط و سبک رقابت مدیران مرد	۰/۱۷	۰/۰۲	۰/۲۹
ارتباط و سبک همکاری مدیران مرد	۰/۴۳	۰/۱۸	*۰/۰۰۸
ارتباط و سبک مصالحه مدیران مرد	۰/۶۵	۰/۴۲	*۰/۰۰۰۱
ارتباط و سبک اجتناب مدیران مرد	۰/۴۵	۰/۲	*۰/۰۰۵
ارتباط و سبک مدارا مدیران مرد	۰/۲	۰/۰۴	۰/۲۱

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

بر اساس جدول شماره ۵، میان ارتباط و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در زنان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر ارتباط و سبک رقابت برابر با ۰/۵۴، میان دو متغیر ارتباط و سبک همکاری برابر با ۰/۳۷، متغیر ارتباط و سبک مصالحه برابر با ۰/۵۲، متغیر ارتباط و سبک اجتناب برابر با ۰/۵۷ و میان دو متغیر ارتباط و سبک مدارا برابر با ۰/۳۸ است. ضریب تعیین برای سبک رقابت برابر با ۰/۲۹ است، یعنی متغیر ارتباط می‌تواند ۲۹ درصد از پراکندگی سبک رقابت را تبیین کند. ضریب تعیین برای سبک همکاری برابر با ۰/۱۳، برای سبک مصالحه برابر با ۰/۲۷، برای سبک اجتناب برابر با ۰/۳۲ و برای سبک مدارا برابر با ۰/۱۴ است. آزمون همبستگی نشان می‌دهد میان ارتباط و سبکهای همکاری، مصالحه و اجتناب در مردان رابطه خطی معنادار وجود دارد. ضریب همبستگی میان دو متغیر ارتباط و سبک همکاری برابر با ۰/۴۳، میان دو متغیر ارتباط و سبک مصالحه برابر با ۰/۶۵ و میان دو متغیر ارتباط و سبک اجتناب برابر با ۰/۴۵ است. ضریب تعیین برای سبک همکاری برابر با ۰/۱۸ است، یعنی متغیر ارتباط می‌تواند ۱۸ درصد از پراکندگی سبک همکاری را تبیین کند. این شاخصها برای سبک مصالحه برابر با ۰/۴۲ و برای سبک اجتناب برابر با ۰/۲ است.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس فرضیه اول بین رشدیافتگی و سبک مدارا، سبک رقابت و سبک اجتناب در زنان رابطه معناداری وجود دارد و می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان رشدیافتگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبک رقابت، سبک اجتناب و سبک مدارا در مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود. برای سایر موارد، رابطه‌ای معنادار میان رشدیافتگی و دیگر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر رشدیافتگی به‌صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران زن از سبکهای همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض باشد، اما میان رشدیافتگی و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در مردان رابطه معنادار وجود دارد. هرچه میزان رشدیافتگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبکهای مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود.

بر اساس فرضیه دوم، میان استقلال رأی زنان و سبک رقابت، سبک مصالحه و سبک مدارا رابطه معنادار وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان استقلال رأی مدیران زن بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبک رقابت، سبک مصالحه و سبک مدارا در مدیریت تعارض بیشترخواهد بود. برای سایر موارد، رابطه‌ای معنادار میان استقلال رأی و دیگر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد و استقلال رأی مدیران به صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران از سبکهای همکاری و اجتناب در مدیریت تعارض باشد. آزمون همبستگی نشان داد میان استقلال رأی مردان و سبک رقابت، سبک همکاری، سبک مصالحه و سبک مدارا رابطه‌ای معنادار وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان استقلال رأی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

از ســـبک رقابت، سبک همکاری، ســـبک مصالحه و سبک مدارا در مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود. رابطهٔ خطی معنادار میان استقلال رأی مدیران و سایر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد. به‌عبارت دیگر استقلال رأی مدیران به‌صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران مرد از سبک اجتناب در مدیریت تعارض باشد.

بر اســـاس فرضیه سوم میان احساس شایســـتگی و سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا در زنان رابطه خطی معنادار وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان احساس شایستگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا مدیریت تعارض بیشترخواهد بود. رابطه‌ای معنادار میان احساس شایستگی و سایر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد. به عبارت دیگر احســـاس شایستگی به‌صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران از ســـبک مصالحه در مدیریت تعارض باشـــد. میان احساس شایستگی و سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا در مردان رابطهٔ معنادار وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان احســـاس شایستگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از سبکهای رقابت، همکاری، اجتناب و مدارا بیشـــتر خواهد بود. رابطه‌ای معنادار میان احســـاس شایســـتگی و سایر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر احساس شایستگی به‌صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران از سبک مصالحه در مدیریت تعارض باشد.

بر اســـاس فرضیه چهارم میان ارتباط و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در زنان رابطهٔ معنادار وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که هرچه میزان مهارت ارتباط مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از ســـبکهای مدیریت تعارض بیشترخواهد بود. آزمون همبستگی نشان می‌دهد میان ارتباط و ســـبکهای همکاری، مصالحه و اجتناب در مردان رابطه خطی معنادار وجود دارد. رابطه‌ای خطی معنادار میان ارتباط و ســـایر سبکهای مدیریت تعارض وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر ارتباط به‌صورت معنادار نمی‌تواند تبیین‌کننده میزان استفاده مدیران از سبکهای رقابت و مدارا در مدیریت تعارض باشد.

مطالعات گوئی[1] و همکاران (۲۰۰۱) نشـــان داد که احساس شایستگی کاملاً با سطح انگیزش درونی افراد ارتباط مثبت دارد. به‌زعم ریو[2](۲۰۰۶) احســـاس شایستگی یکی از تغذیه‌گرهای لازم برای رشـــد توسعه انسان را فراهم می‌کند که خودانگیزشی و عملکرد اثربخش را تسهیل می‌کند. مطالعهٔ ون‌دن‌بروک و همکاران (۲۰۰۸) نیز نشان داد که تعارض سازنده سبب دستیابی به سطحی بهینه از انگیزش، فعال‌ســـازی و ایجاد قابلیت ســـازگاری و نوآوری در افراد سازمان می‌شود که بر احساس شایستگی افراد اثرگذار خواهد بود. مطالعات گانیی و دسی (۲۰۰۵) نشان داد که شرایط

1. Guay
2. Reeve

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

کاری که مشوق ارضای احساس اســـتقلال رأی است، به بهره‌وری بالاتر کارکنان خواهد انجامید. همچنیـــن مطالعات بارد(۲۰۰۴)، لام و گرلند[1] (۲۰۰۸) و لاران و یانیشوســـکی[2] (۲۰۱۰) همگی تأییدکنندهٔ این مفهوم اســـت که ارضای نیاز به اســـتقلال رأی و حمایت مدیران از استقلال رأی با عملکرد شغلی بهتر، تعهد سازمانی بالاتر و رضایت شغلی همراه است. سیدعباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) دریافتنـــد که با بهره‌گیری از مؤلفه‌های همکاری، مصالحه و رقابت می‌توان روحیه کاری معلمان را پیش‌بینی کرد، بنابراین توجه به سبکهای اثربخش مدیریت تعارض میان- فردی، روحیهٔ معلمان را ارتقا می‌بخشد. یکی از نشانه‌های بارز مدیریت موفق و اثربخش سازمان رویارویی درست و مؤثر مدیر با پدیده تعارض اســـت. کمبود منابع، نارسایی اطلاعات، ساختار سازمان، روابط صف و ســـتاد، ویژگیهای روانی فردی کارکنان، مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار و عدم کارآیی ارتباطات، بروز پدیده تعارض را تسهیل می‌کند.

در نهایت اینکه هرچه میزان ارتباط مدیران بالاتر باشـــد، میزان اســـتفاده آنان از ســـبکهای همکاری، مصالحه و اجتناب مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود. کار در سازمانهای انسانی به‌ویژه در حیطه آموزشی ایجاب می‌کند که مدیران بیشتر از سبکهای همکاری، مصالحه و سازش در تعامل با ذی‌نفعان گوناگون بهره بگیرند. برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب در زمینه مدیریت تعارض نقش بســـزایی در کاهش اثرات مخرب تعارض در سازمانها دارد (مصدق‌راد و همکاران، ۱۳۹۵). آموزش هوش‌هیجانی می‌تواند به مدیریت تعارض کمک کند. میزان هوش‌هیجانی مدیران می‌تواند عامل مهمی در شناسایی تعارضها و اتخاذ راهبرد مناسب برای مدیریت تعارض در سازمان باشد (وطن‌خواه و همکاران،۱۳۸۷). همچنین آموزشـــهای مرتبط با خلاقیت و حل مساله در زمینه یافتن راه‌حل برای تعارضهای سازمانی می‌توانند مؤثر باشند. ضمن آنکه مدیران و معلمان زن باید ضمن آشنایی با روند مدیریت علمی تعارض، از طرف خانواده و ســـازمان نیز مورد حمایت همه‌جانبه قرار گیرند. از آنجا که متغیر فرهنگ، عاملی مهم در شکل‌دهی رفتار کارکنان در محیط کار است، عواملی مانند مشـــارکت، همدلی، نوعدوستی، کار گروهی، روابط مناسب رهبر- پیرو، مسئولیت‌پذیری و غیره را باید در کنار عوامل اخلاقی و شخصیتی مورد توجه قرار داد (فیاضی، ۱۳۸۸).

میان رشـــدیافتگی مدیران و نیز هر یک از ســـه مؤلفه آن رابطه وجـــود دارد و هرچه میزان رشـــدیافتگی مدیران زن بالاتر باشد، میزان اســـتفاده آنان از سبک رقابت، سبک اجتناب و سبک مدارا در مدیریت تعارض بیشـــتر خواهد بود. همچنین میان رشدیافتگی و همهٔ سبکهای مدیریت تعارض در مردان رابطه‌ای معنادار وجود داشت، به‌طوری‌که هرچه میزان رشدیافتگی مدیران بالاتر باشد، میزان استفاده آنان از انواع سبکهای مدیریت تعارض بیشتر خواهد بود. در این زمینه وجود

1. Lam & Gurland
2. Laran & Janiszewski

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

رابطه میان جنسیت و میزان ادراک تعارض در سازمان به اثبات رسید. این امر بیانگر این نکته است که زنان فضای سازمان را نامناسب تر از مردان تشخیص داده‌اند و دلیل آن شاید نهفته در تبعیضهای جنسیتی در سازمان باشد. در پژوهش کورابیک[1] و همکاران (۱۹۹۳)، هر چند تفاوت جنسیتی در سبک مدیریت تعارض خودگزارشی در میان مدیران باتجربه وجود نداشت، با این حال، در شرکت‌کنندگانی که تجربه مدیریتی نداشتند، زنان نسبت به مردان خود را یکپارچه‌تر، متعهدتر و سازشگرتر ارزیابی کردند. هیچ تفاوت جنسیتی در سبکهای به‌کارگرفته شده از سوی سرپرستان وجود نداشت. با وجود این تفاوتهایی در نحوه ارزیابی و ادراک زیردستان از سرپرستان مرد و زن که از سبکهای مشابه استفاده می‌کردند، مشاهده شد و در این زمینه زنان نسبت به مردان، اثربخش‌تر بودند. شاید دلیل آن نیز مربوط به نوع سازمان باشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های زارعی و همکاران (۱۳۹۶)، کردنوقابی و همکاران(۱۳۹۰)، کرامتی و همکاران (۱۳۸۸)، کریتنر و کینیکی (۲۰۰۷)، آسترمن[2] (۲۰۰۰)، لی[3] (۲۰۰۳)، افضل‌الرحیم[4](۲۰۰۲) و توماس[5] (۲۰۰۲) مطابقت دارد، اما با پژوهش گامبیل[6](۲۰۰۸) همسو نیست که احتمالاً ناشی از تأثیرپذیری سبکهای مدیریت تعارض از عواملی مانند عوامل فرهنگی، سیاسی و جو سازمان باشد.

سایتی[7] (۲۰۱۵) نشان داد که تضادهای مدرسه اغلب در مدرسه به‌وجود می‌آیند و زمانی که تعارضات مدرسه رخ می‌دهند، عمدتاً به دلایل میان- فردی و سازمانی نسبت داده می‌شوند. افزون بر این، نتایج نشان داد که احتمال بروز این تعارضات در مدارس شهری نسبت به سایر مناطق بیشتر است. این مطالعه از این دیدگاه حمایت می‌کند که یکپارچگی، همکاری و انسجام عوامل کلیدی برای پرورش استراتژی مدیریت تعارض سازنده و افزایش عملکرد بهتر مدرسه هستند. کار و نومن[8] (۲۰۲۰) در رهبری آموزشی و نظریه خودتعیین‌گری اذعان می‌دارند که این مسأله در سازمانهایی مانند مدارس که ساختارهای کاری پیچیده‌ای دارند و دارای ذی‌نفعان متفاوتی‌اند، از جنبه‌های گوناگون تأثیرگذارتر است. رهبری آموزشی برای ایجاد تغییر مؤثر در مدرسه مستلزم توانایی ادغام هنجارهای فرهنگی‌اجتماعی سنتی با اصول جهانی است. فراهم کردن محیطهای کاری مستقل به‌طور گسترده مؤثرترین اصل است که منجر به بهره‌وری بالاتر و افزایش انگیزه معلم می‌شود. در زمینه سازمانهای کاری، نظریه خودتعیین‌گری به‌منزلهٔ یک نظریه انگیزشی مؤثر ظهور کرده است که استقلال، شایستگی و ارتباط را در حکم سه نیاز روان‌شناختی جهانی پیشنهاد می‌کند. ارضای این

1. Korabik
2. Osterman
3. Lee
4. Afzalur Rahim
5. Thomas
6. Gambill
7. Saiti
8. Kaur & Noman

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

نیازها می‌تواند نتایج بهینه را پیش‌بینی کند و این امکان را برای رهبران مدارس در فرهنگهای عمدتاً جمع‌گرایانه به‌وجود آورد که به‌روشی حمایت‌کننده برای معلمان خود عمل کنند تا نتایج دلخواه را به‌دست آورند. از طرفی هم با توجه به اینکه سازمانهای آموزشی سازمانهایی کاملاً انسانی‌اند، سبک انعطاف‌پذیر و نرم هم در شـــرایط ویژه می‌تواند تأثیرگذاری کافی داشـــته باشد. بنابراین ویژگیهای شخصیتی و سطح رشدیافتگی یک مدیر در حوزۀ تصمیم‌گیری و سبک مدیریت او می‌تواند مؤثر باشد. به حداقل رسیدن این مشکلات در یک نظام آموزشی خود راهگشای دسترسی هر چه آسان‌تر مدارس و در رأس آنها مدیران به اهداف آموزشی است و این مهم نیاز به رشدیافتگی مدیران زن در سازمانهای آموزشی دارد. با توجه به اینکه شرایط متفاوت متن و زمینه سازمانی، نیازمند سبکهای تعارض متنوعی است، بنابراین مدیران زن نیاز به آشنایی، آموزش و تسلط بر دیگر انواع سبکهای حل تعارض دارند تا بتوانند موقعیتهای مختلف تعارض را درست هدایت کنند و خود را محدود به چند سبک نکنند.

مبتنـــی بر فرضیـــه اول و دوم آموزش کارکنان از طریق کارگاههـــای تقویت نیازهای درونی، به‌کارگیری مدیران و افرادی که در مدت خدمت در ســـطح ســـازمانی رشدیافتگی آنان مشخص شده است و برگزاری دوره‌های آموزشی اجتماعی‌سازی برای اینکه مدیران با اهدف و خواسته‌های مدیریت سازمان هم‌راســـتـــــا شوند، می‌تواند مؤثر واقع شـــود. مبتنی بر فرضیه سوم و چهارم پیشـــنهاد می‌شـــود که با توجه به این مفهوم که ارضای نیاز به استقلال رأی و حمایت مدیران از اســـتقلال رأی با عملکرد شغلی بهتر، تعهد سازمانی بالاتر و رضایت شغلی همراه است، می‌بایست مدیران اجرایی ســـازمانها از اســـتقلال رأی مدیران خود تا حد امکان حمایت کنند. آشـــنایی و توانمندسازی مدیران در برقراری ارتباط، ارضای نیاز به استقلال رأی و احساس شایستگی، تقویت ارتباط مدیران مدارس با معلمان و کارکنان می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشـــد، زیرا مدیرانی می‌توانند تعارضها را مدیریت کنند که در برقراری ارتباطات اجتماعی مهارت داشته باشند. آموزش نیروها و کارکنان از طریق کارگاههای آموزشـــی، به‌کارگیری مدیرانی که از نظر شـــخصیتی رشد یافته‌اند، آموزش همکاری، کار تیمی، مصالحه و تقویت آن در مدیران از دیگر پیشنهادهاست.

مبتنی بر فرضیه‌های اول و دوم پیشـــنهاد می‌شـــود با قدردانی از مدیران و شایسته‌سالاری، احساس ارزشمندی در آنان رشد داده شود و مبتنی بر فرضیه‌های سوم و چهارم پیشنهاد می‌شود که توانمندســـازی مدیران در برقراری ارتباط از طریق آگاهسازی و تقویت مهارت ارتباطی مدیران با معلمان و کارکنان ایجاد شود، زیرا مدیرانی می‌توانند با برقراری ارتباط مناسب، تیمهای کاری را سازماندهی کنند که خود در برقراری ارتباطات اجتماعی توانمند باشند.

شایان ذکر است که از محدودیتهای پژوهش حاضر، ماهیت پرسشنامه‌ای بودن ابزار گردآوری اطلاعات بوده اســـت، لذا پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای آتی از روشهای کیفی و مصاحبه نیز بهره گرفته شود.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

منابع

REFERENCES

رضائیان، علی. (۱۳۸۷). *مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: انتشارات سمت.

ریحانی، معصومه و سلیمان‌پورعمران، محبوبه. (۱۳۹۵). *هوش‌هیجانی و تعارضات در سازمان*. بجنورد: انتشارات جهانی.

زارعی، سلمان؛ اسمعیلی، معصومه؛ سلیمی، حسین و فرحبخش، کیومرث. (۱۳۹۶). اثربخشی الگوی مدیریت تعارض کار- خانواده بر افزایش رضایت از زندگی و اشتیاق شغلی کارمندان مرد. *دوماهنامه سلامت کار ایران*، ۱۴ (۶)، ۳۶-۴۶.

سلیمان‌پورعمران، محبوبه و سیاح، مجتبی. (۱۳۹۶). مدیریت تعارض کار- خانواده با رویکرد بوم‌شناختی. *کنگره سراسری روان‌شناسی خانواده*، کرمانشاه، خرداد ۱۳۹۶.

سیدعباس‌زاده، میرمحمد؛ محمدزاده، رضا و عظیم‌پور، احسان. (۱۳۹۶). نقش سبک‌های مدیریت تعارض در پیش‌بینی روحیه معلمان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۴)، ۵۹-۷۲.

فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱ (۲)، ۹۰-۱۱۰.

کرامتی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد و رفیعی، محسن. (۱۳۸۸). رابطه هوش‌هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۵ (۳)، ۹۷-۱۱۰.

کردنوقابی، رسول؛ اشکان، مریم؛ میرزایی‌رافع، مهری. (۱۳۹۰). رابطه بین هوش‌هیجانی و سبک مدیریت تعارض مدیران در مدارس راهنمایی و متوسطه استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی. *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۷ (۲)، ۳۳-۵۲.

مصدق‌راد، علی‌محمد؛ عرب، محمد و موج‌بافان، آرزو. (۱۳۹۵). بررسی سبک مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. *فصلنامه پژوهش‌های سلامت محور*، ۲ (۱)، ۱-۱۳.

وطن‌خواه، سودابه؛ رئیسی، پوران و کلهر، روح‌الله. (۱۳۸۷). تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین، ۱۳۸۶. *نشریه مدیریت سلامت*، ۱۱ (۳۲)، ۴۱-۴۶.

Afzalur Rahim, M. (2002). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045-2068.

Darling, J., R., & Earl Walker, W. (2001). Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadership and Organization Development Journal*, *22*(5), 230-242.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). *Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (BPNS-W)* [Database record]. APA Psyc Tests.

Downie, M., Koestner, R., Horberg, E., & Haga, S. (2006) Exploring the relation of independent and interdependent self-construals to why and how people pursue personal goals. *Journal of Social Psychology*, *146*(5), 517-531.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, *48*(4), 571-589.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362.

Gambill, C. R. (2008). *Emotional intelligence and conflict management style among Christian clergy*. (Doctoral dissertation). Capella University, Minnesota.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]

Guay, F., Boggiano, A. K., & Vallerand, R. J. (2001) Autonomy support, intrinsic motivation, and perceived competence: Conceptual and empirical linkages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(6), 643-650.

Kaur, A., & Noman, M. (2020). Educational leadership and self-determination theory in collectivist cultures. In *Oxford research encyclopedia of education cultures*. Oxford University Press.

Kenny, M. E., Walsh-Blair, L. Y., Blustein, D. L., Bempechat, J., & Seltzer, J. (2010). Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 205-212.

Kim, T.-Y., Wang, C., Kondo, M., & Kim, T.-H. (2007). Conflict management styles: The differences among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal of Conflict Management, 18*(1), 23-41.

Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles: A Journal of Research, 29*(5-6), 405-420.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.

Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation?. *Journal of Research in Personality*, *42*(4), 1109-1115.

Laran, J., & Janiszewski, C. (2011). Work or fun? How task construal and completion influence regulatory behavior. *Journal of Consumer Research, 37*(6), 967-983.

Lee, F, M. (2003). *Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected college in Southern Taiwan*. (Doctoral dissertation). University of South Florida.

Menzies-Toman, D. (2008). *Self-determined relationship motives, commitment motivated cognition, and relationship maintenance processes*. (Doctoral dissertation). McGill University, Montreal.

Osterman, K. F. (2000). Students' need for belonging in the school community. *Review of Educational Research*, *70*(3), 323-367.

Reeve, J. (2006). Teachers as facilitators: What autonomy-supportive teachers do and why their students benefit. *The Elementary School Journal*, *106*(3), 225-236.

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership, 43*(4), 582-609.

Thomas, K. W. (2002). *Introduction to conflict management: Improving performance using the TKI*. California: CPP, Inc.

Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, *22*(3), 277-294.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, *59*(2), 296-317.

Wang, X. (2010). *The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in manufacturing setting*. (Doctoral dissertation). University of Phoenix, Arizona.

Wilmot, W. H., & Hocker, J. L. (2000). *Interpersonal conflict* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1401.19.2.5.3]