

## بررسی رابطه بین خویشن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط

### آنان در مدارس مقطع متوسطه شهر بجنورد

مهناز نیستانی<sup>1</sup>

دکتر براتعلی منفردی راز<sup>2</sup>

وظیفه اساسی مدیران در تمام سطوح حفظ محیطی است که افراد بتوانند با یکدیگر کار کرده و به هدفهای از پیش تعیین شده دست یابند. در این راستا، مدیران باید اثرات گرایشات و عادات خود را روی دیگران تحلیل نمایند تا بتوانند آنها را که موجب دریافت عکس العمل منفی می شوند حذف نمایند بنابراین باید خودشناسی را آموخته و بر خویشن مسلط باشند. (کونتز و دیگران، ترجمه چمران، 1384)

تلاش و کوشش پیگیر آدمی برای شناخت خویشن به عنوان یک نیاز اساسی امری مستمر بوده که در این میان شناسایی نیازها، ارزشها، اهداف انسانی و از همه مهم تر عزت نفس از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد، و برای رسیدن به خودشکوفایی که بالاترین انگیزه انسان است، ارضاء نیازهای سطح پایین از جمله عزت نفس ضروری بوده و از سوی دیگر عزت نفس یکی از مؤلفه های مهم خودآگاهی محسوب می شود. (علی پور، 1375)

از سوی دیگری از مسائلی که در ارتباطات انسانی بین افراد و سازمان ها پیش می آید تعارض بوده و مدیریت تعارض یکی از مهم ترین وظایف هر مدیر است. تعارض، اگر به نحو مطلوب مورد کنترل قرار گیرد، می تواند مسائل نهفته سازمانی را آشکار کند، کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد و موجب نوآوری در سازمان شود.

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین خویشن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان در

---

<sup>1</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد

<sup>2</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

پـررسـی رابـطه بـین خـویشتن شناسـی مدیران و ...  
مدارس متوسطه شهر بجنورد می‌پردازد. جامعه آماری، مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است.

تحقیق حاضر از نوع پژوهش پیمایشی است. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه خویشتن‌شناسی «راج کمارسارسات» و شیوه‌های برخورد با تعارض «رحیم» استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی «جدول و درصد فراوانی»، استنباطی «آزمون خی دو» و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از فرمول آلفای کرانباخ استفاده گردیده است.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین خویشتن‌شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان در سطح اطمینان 99% رابطه معناداری وجود دارد و بین خویشتن‌شناسی مدیران و هر یک از سبک‌ها (همکاری، مصالحه، رقابت، سازش و اجتناب) در سطح اطمینان 95% رابطه وجود دارد. همچنین مشخص گردید، مدیرانی که از سبک همکاری، مصالحه و سازش استفاده نموده‌اند از خویشتن‌شناسی بالایی برخوردارند.

## کلید واژه:

خویشتن‌شناسی، مدیریت تعارض، آگاهی از خود، عزت نفس، شناخت خود

## مقدمه:

سازمان‌ها، رکن اصلی اجتماع را تشکیل می‌دهند و آن‌چه باعث رشد و بالندگی و یا مرگ سازمان‌ها خواهد شد مدیریت می‌باشد. و وظیفه مدیر حرکت سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب است. در این راستا «نیروی انسانی» به عنوان یک منبع با ارزش می‌تواند مدیر را در تحقق اهداف مورد نظر کمک نماید. بنابراین مدیران باید بتوانند ضمن شناخت ویژگی‌های شخصیتی خود درک صحیحی از کارکنان خود داشته باشند و بتوانند ارتباط مؤثری با آنان برقرار نمایند به این ترتیب

### پژوهشنامه تربیتی

اولین قدم در شکل‌دهی ارتباط مؤثر با دیگران آگاهی از خویشتن و وقوف به توانایی‌های خویش است و خویشتن‌شناسی پیش‌نیاز روابط مؤثر اجتماعی و بین‌فردی است و در ایجاد هم‌دلی و هم‌حسی با دیگران نقش مهمی ایفا می‌کند.

«در ادبیات مدیریت از مهارت «خویشتن‌شناسی» به عنوان پیش‌شرط بهداشت روانی و توانایی شناخت دیگران یاد شده است. یعنی درک و بینش و آگاهی مدیر موجب بهره‌وری تخصص و بهبود در روابط عمومی انسانی اومی شود. بنابراین باید مدیران را یاری کرد تا ویژگی‌های اصلی شخصیت و نقاط ضعف و قدرت خود را بشناسند.» (طارمیان و دیگران، 1378: 27) رمز موفقیت مدیران در شناخت خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای سرمایه انسانی سازمان‌هاست و این مهم میسر نخواهد شد مگر این که مدیران بتوانند خود را بشناسند و بر اعمال و افکار خود تسلط داشته باشند، همکاری را در سازمان‌ها افزایش دهند. (قربانی، 1383)

انسان در اثر ارتباط متقابل با محیط و دیگران به یک ذهنیت و تصور از خویشتن می‌رسد که روان‌شناسان به آن «مفهوم خود» یا خویشتن‌شناسی می‌گویند.

همه ما دارای یک سری اعتقادات، حقایق درونی، باورها و ادراکات مربوط به خودمان هستیم که از آن به عنوان شناخت از خود یاد می‌کنیم. در واقع اگر بگوییم، رابطه‌ای مستقیم بین شناخت از خود با نتیجه نهایی رفتار در زندگی وجود دارد سخنی به‌گزارف نگفته‌ایم. (مک‌گرو، ترجمه رضایی، 1386)

«خودشناسی، آگاهی داشتن، درک و شناخت دنیای بیرون و هم‌چنین شناخت خود در رابطه با دنیای بیرونی، دیدن خویشتن در رابطه با دنیای بیرون، یعنی خودشناسی توسط خویش در محیط خویش است.» (یونگ، ترجمه به‌فروزی، 1380: 87)

پرسشنامه رابطه بین خویششن شناسی مدیران و ...  
به عقیده مازلو، در سازمان‌های امروزی به نیازهای خودیابی کارکنان کمتر توجه می‌شود و همین امر مانع رشد شخصیت و خویششن شناسی می‌شود و در نتیجه تعارض و ناسازگاری بین نیاز روانی فرد به خودیابی از یک سو و نیاز سازمان‌ها به ازدیاد کارایی از سوی دیگر، ظاهر می‌شود. (ایزدی یزدان آبادی، 1379)

«یکی از مسائل اساسی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها و اختلافات سازمانی است که هرمدیر، وقت قابل ملاحظه‌ای برای حل آن‌ها اختصاص می‌دهد. ضرورت وجود تضاد و تناقض درست مثل ضرورت وجود هواست، باید با آن ساخت و زندگی کرد، نه این که آن را کنار گذاشت. باید توجه داشت اختلافاتی که حل نشده باقی می‌مانند به تدریج موجب مقاومت افراد می‌شوند و حل آن‌ها در فرصت‌های بعدی مشکل‌تر خواهد بود و هنگامی که کاملاً سرکوب شوند، موجب عکس‌العمل‌های توأم با پرخاشگری می‌گردند». (احمدی، 1383: 194) از سوی دیگر تعارض به عنوان یک منبع با ارزش از انرژی‌های آزاد شده انسانی به مدیرکمک می‌کند تا در جهت رشد افراد در سازمان از آن استفاده لازم را بنماید. امروزه سعی سازمان‌ها براین است که تعارض را در سازمان‌ها ایجاد نموده و آن را در سطحی معین حفظ کنند زیرا صاحب نظران علوم رفتاری معتقدند اگر در سازمانی تعارض وجود نداشته باشد رکود و خمودگی در سازمان به وجود می‌آید که برای سلامتی سازمان مفید نیست. استفاده مؤثر از تعارض امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. مدیریت اثربخش تعارض می‌تواند به مدیر کمک کند تا با تهدیدات مقابله نماید و از فرصت‌ها برای یافتن راه حل‌های مناسب استفاده لازم را بنماید.

هدف اصلی تحقیق این است که دریابیم، آیا بین خویششن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان ارتباطی وجود دارد؟

**در این رابطه باید موارد زیر عملی گردد:**

- 1- شناخت خویشتن شناسی مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.
- 2- شناخت سبک های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.
- 3- شناخت رابطه خویشتن شناسی و کاربرد سبک های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر بجنورد.

**فرضیه های این پژوهش به صورت زیر عنوان شده اند:**

- 1- بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض آنان رابطه وجود دارد
- 2- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض همکاری رابطه وجود دارد.
- 3- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض مصالحه وجود دارد.
- 4- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض سازش وجود دارد.
- 5- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض اجتناب وجود دارد.
- 6- بین خویشتن شناسی مدیران و سبک مدیریت تعارض رقابت وجود دارد.
- 7- بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض بر حسب مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

تحقیقاتی در این زمینه صورت گرفته است که به چند نمونه به اختصار اشاره می شود.

- غلامی و دیگران در سال (1386) در تحقیقی به بررسی «رابطه های بین انگیزش و پیشرفت، خویشتن شناسی و اجرا در علم» پرداختند. نتایج تحقیق نشان می دهد، دانش آموزانی که دارای خویشتن شناسی بالایی هستند انتظارات آنها در رابطه با ادامه تحصیل و پیشرفت آکادمیک با دانش آموزانی که خویشتن شناسی پایینی دارند تفاوت دارد.

- بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...
- فرزامی خواه، در سال (1386) به بررسی «رابطه خویشتن شناسی مدیران و سلامت سازمانی» پرداخت و به این نتیجه رسید، مدیرانی که از خویشتن شناسی بالایی برخوردارند سازمان های آنها دارای سلامت لازم می باشند.
  - حاجی کرمانی در سال (1384) در تحقیقی به بررسی «رابطه خویشتن شناسی مدیران با مهارت مدیریت زمان» پرداخته است. یافته های تحقیق نشان می دهد هر چه مدیران خویشتن شناسی بهتری داشته باشند، در مهارت های تعیین اهداف، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار و ارتباطات موفقتر و مؤثرتر عمل می کنند.
  - رین و کوننینگهام در سال (2008) در پژوهشی تحت عنوان «درستی و اعتبار استفاده از ابزارهای خویشتن شناسی توسط دانشجویان با توانایی بالا» به این نتیجه رسید که دانشجویان با توانایی بالا از خویشتن شناسی بالایی برخوردارند و در سازگاری میانه رو بودند.
  - «نایلر» و همکارانش (1998) در تحقیق خود دریافتند، افرادی که خویشتن شناسی مثبت دارند انواع خطاها یا تحریفات تقویت کننده خویشتن شناسی یا «خودافزایی» را به ویژه زمانی که با یک تهدید واقعی یا خیالی نسبت به خودشناسی فردی خود مواجه باشند از خود نشان می دهند.
  - کلانتری (1386) در تحقیقی به بررسی «رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با ویژگی های شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد» انجام داد. یافته ها نشان داد که ویژگی شخصیتی برونگرایی و درونگرایی با سبک های مدیریت تعارض رابطه وجود دارد.
  - لونگاروتی و ویلسون در سال (2006) در تحقیقی به بررسی «تأثیر ادراک ها و برداشتها بر اساس مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی استرالیا» انجام دادند. در این تحقیق معلمین و دانش آموزان عموماً تعارض را مترادف جرو بحث کردن،

درگیری و ناهماهنگی می‌دانستند و عموماً از استراتژی‌های غیر فعال در حل تعارض استفاده می‌کردند و از استراتژی‌های همکاری و حل مسئله به ندرت استفاده می‌کردند. (لونگارتی و ویلسون، 2006)

## روش

روش تحقیق از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد که به بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان در مدارس متوسطه شهر بجنورد می‌پردازد. تحقیق توصیفی به منظور کشف داده‌ها یا اطلاعاتی به کار برده می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان روابط بین متغیرها را مورد بحث و بررسی قرار داد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران آموزشی مدارس متوسطه که شامل دبیرستان، هنرستان، مراکز پیش دانشگاهی اعم از دولتی، شاهد تیز هوشان، نمونه، شبانه و... به تعداد 65 نفر که در سال تحصیلی 87-88 دارای ابلاغ رسمی مدیریت بوده‌اند، تشکیل می‌دهد. به منظور تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی مورگان استفاده شد، طبق این جدول باید 56 نفر به عنوان نمونه انتخاب شوند. برای تعیین این مقدار نمونه از روش تصادفی ساده استفاده شد. در این روش، افراد مورد نیاز به صورت تصادفی از فهرست اعضای جامعه که به همین منظور تهیه، تنظیم و شماره‌گذاری شده است انتخاب می‌شود. با توجه به اهداف تحقیق بهترین روش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرسشنامه بود. پرسشنامه‌های استفاده شده در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد شده‌ای می‌باشند که توسط صاحب نظرانی چون راج کمارساروات (خویشتن شناسی) و رحیم (شیوه‌های برخورد با تعارض) تهیه و مورد استفاده قرار گرفته است اما برای کسب اطمینان لازم از روایی پرسشنامه‌ها از نظریات متخصصان مربوطه نیز استفاده شد. به طوری که اساتید راهنما و مشاور

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...  
 و چند نفر از صاحب نظران در امور آموزشی پرسشنامه‌های مزبور را مورد ارزیابی دقیق قرار دادند و پس از اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های مذکور، از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده است.

در جدول ذیل مقادیر مربوط به پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها نشان داده شده است.

جدول 1- پایایی سؤالات پرسشنامه‌های خویشتن شناسی و سبک‌های مدیریت تعارض

ردیف	سؤالات / فرضیات	پایایی (آلفای کرانباخ)
1	سؤالات مربوط به سبک همکاری	0/802
2	سؤالات مربوط به سبک رقابتی	0/823
3	سؤالات مربوط به سبک مصالحه	0/753
4	سؤالات مربوط به سبک سازش	0/725
5	سؤالات مربوط به سبک اجتناب	0/777
6	کل سؤالات مدیریت تعارض	0/784
7	خویشتن شناسی	0/758

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از برنامه نرم افزاری SPSS از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، جدول توافقی) و استنباطی (آزمون خی دو) استفاده شده است.

## یافته‌ها

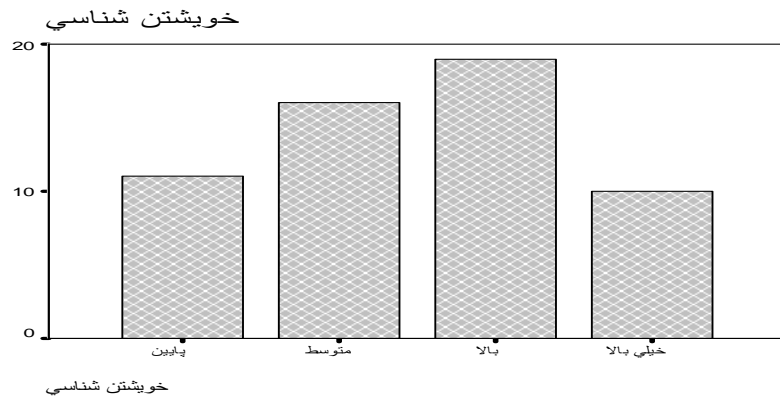
با توجه به اهداف تحقیق در ابتدا به بررسی میزان خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان و سپس به ارتباط بین خویشتن شناسی و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران نمونه پرداخته و در مرحله بعد



پژوهشنامه تربیتی  
فرضیه های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار  
میگیرد.

پژوهشی در رابطه بین خویشاوندی شناسی مدیران و ...  
 الف) توزیع نمونه بر حسب میزان خویشاوندی شناسی مدیران:

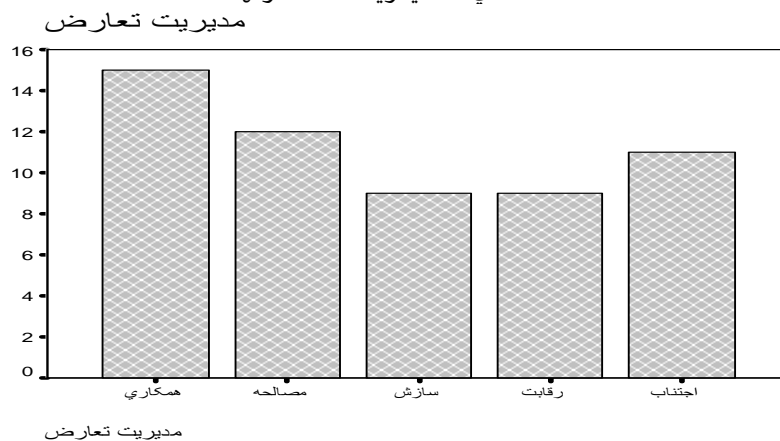
نمودار 1- توزیع درصد فراوانی نمونه بر حسب میزان خویشاوندی شناسی مدیران



با توجه به نمودار فوق ملاحظه می‌گردد که درصد بالایی از مدیران دارای خویشاوندی شناسی بالایی هستند.

ب) توزیع نمونه بر حسب کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض مدیران:

نمودار 2- توزیع درصد فراوانی نمونه بر حسب کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض

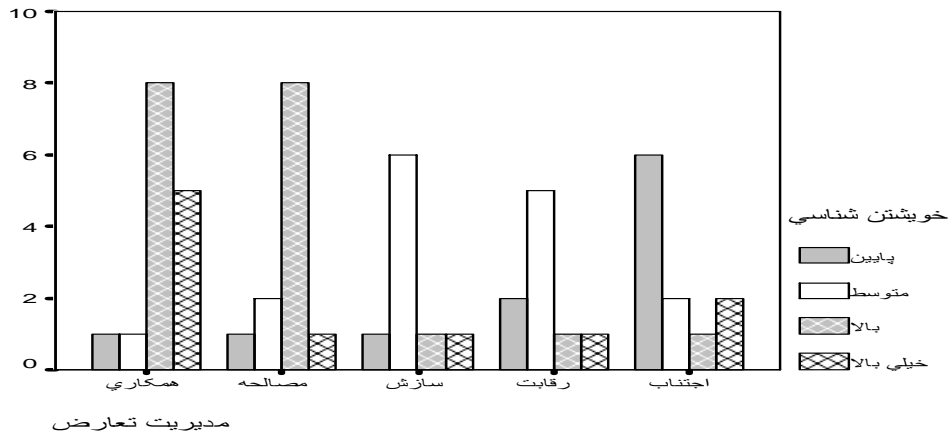


**پژوهشنامه تربیتی**

با توجه به نمودار فوق ملاحظه می‌گردد: بیشتر افراد در برخورد با تعارض از سبک همکاری و سپس از سبک مصالحه استفاده نموده‌اند.

ج) توزیع نمونه بر حسب میزان خویش‌شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان:

نمودار 3- توزیع درصد فراوانی خویش‌شناسی مدیران به تفکیک نوع سبک مدیریت تعارض



با توجه به نمودار فوق مشاهده می‌گردد افرادی که از خویش‌شناسی بالایی برخوردارند بیشتر از سبک‌های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض استفاده می‌نمایند. و افرادی که از خویش‌شناسی پایینی برخوردارند در برخورد با تعارض از سبک اجتناب استفاده می‌کنند.

پس بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...  
 (چ) تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق  
**فرضیه اصلی:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 2- جدول آزمون خی دو

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار آزمون	مدیریت تعارض * خویشتن شناسی
0/001	12	32/946	آزمون خی دو

یافته های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می دهد. مقدار خی دو برابر با 32/946 با درجه آزادی 12 و سطح معنی داری آن 0/001 می باشد، چون  $(Sig = 0/001 < 0/05)$  است. بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان 99% فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه فرعی اول:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 3- آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی اول

خویشتن شناسی	همکاری
9/267	مقدار آزمون خی دو
3	درجه آزادی
0/0 26	سطح معنی داری

یافته های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می دهد. مقدار خی دو برابر با 9/267 و با درجه آزادی و سطح معنی داری آن 0/026 می باشد. چون  $(Sig = 0/0 26 < 0/05)$  است. بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان 95% فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهشنامه تربیتی

**فرضیه فرعی دوم:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 4- آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی دوم

مخالجه	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	11/333
درجه آزادی	3
سطح معنی داری	0/010

یافته‌های حاصل از آزمون خی دوشان می‌دهد، مقدار خی دو برابر با 11/333، درجه آزادی 3 و سطح معنی‌داری آن 0/010 می‌باشد. چون  $(0/05) < \text{Sig} = 0/010$  است، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان 95% فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک انطباق «سازش» در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 5- آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی سوم

انطباق «سازش»	خویشتن شناسی
مقدار آزمون خی دو	8/333
درجه آزادی	3
سطح معنی داری.	0/040

یافته‌های حاصل از آزمون خی دو در جدول بالا نشان می‌دهد، مقدار خی دو برابر 8/333، درجه آزادی 3 و سطح معنی‌داری آن 0/040 می‌باشد. چون  $(0/05) < \text{Sig} = 0/040$  است، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان 95% فرض محقق تأیید می‌گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک سازش در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهشی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

**فرضیه فرعی چهارم:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 6-آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی چهارم

خویشتن شناسی	اجتناب
4/778	مقدار آزمون خی دو
3	درجه آزادی
0/0189	سطح معنی داری.

طبق جدول بالا مقدار خی دو برابر 4/778 و با درجه آزادی 3 و سطح معنی داری آن 0189% می باشد. چون ( $\text{Sig} = 0/0189 < 0/05$ ) است بنابراین فرض صفر رد می شود و با اطمینان 95% فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهشنامه تربیتی

**فرضیه فرعی پنجم:** بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت در مدیریت تعارض توسط آنان رابطه وجود دارد.

جدول 7- آزمون خی دو مربوط به فرضیه فرعی پنجم

رقابتي	خویشتن شناسي
مقدار آزمون خی دو	5/364
درجه آزادي	3
سطح معني داري.	0/0147

طبق نتایج جدول بالا، مقدار خی دوبرابر 5/364 و با درجه آزادي 3 و سطح معني داري آن 0147% می باشد. چون  $(Sig=0/0147 < 0/05)$  است. بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان 95% فرض محقق تأیید می گردد. به این ترتیب بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت در برخورد با تعارض توسط آنان رابطه معناداري وجود دارد.

**فرضیه فرعی ششم**

الف) بین متغیر خویشتن شناسی و مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

جدول 11- آزمون خی دو

سطح معني داري	درجه آزادي	مقدار آزمون	خی دو
.000	6	35/604(a)	خی دو
.000	6	Likelihood Ratio	32/914
.000	1	Linear-by-Linear Association	22/178
		N of Valid Cases	56

با توجه به مقدار کمترین سطح معني داري آزمون خی دو  $(Sig = 0/0 < 0/05)$  می توان گفت فرض وجود رابطه رد نمی شود یعنی رابطه خویشتن شناسی با تحصیلات معني دار است. ب) بین سبک های مدیریت تعارض و مدرک تحصیلی رابطه وجود دارد.

جدول 12- آزمون خی دو

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار آزمون
0/157 .	8	.11 (a) 887
0/147 .	8	Likelihood Ratio 103 .12
0/006 .	1	Linear-by-Linear Association 540 .7
		N of Valid Cases 56

با توجه به مقدار کمترین سطح معنی دار آزمون خی دو ( $Sig=0/157 > 0/05$ ) می توان گفت فرض وجود رابطه رد می شود یعنی رابطه مدیریت تعارض با تحصیلات معنی دار نیست.

### بحث و نتیجه گیری

همان طور که قبلاً گفته شد هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط آنان می باشد. فرضیه اصلی تحقیق نیز به دنبال تأیید وجود رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران می باشد که نتایج آزمون خی دو سطح معناداری 0/001 را نشان می دهد که از 0/05 کم تر می باشد بنابراین فرضیه مزبور تأیید می شود و فرضیه صفر رد می شود. این امر با تحقیق روشن (1382) که بین خویشتن شناسی مدیران و استراتژی های مدیریت تعارض رابطه معناداری را نشان می دهد همسو می باشد.

فرضیه فرعی اول بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک همکاری در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. نتایج آزمون خی دو سطح معناداری 0/026 را نشان می دهد که از 0/05 کمتر می باشد. بنابراین فرضیه مزبور تأیید می شود. این امر با تحقیقات سیمونتی و نیکودیم (1989)، عاجلو (1385) و کوزان (1989) که کاربرد سبک همکاری در اولویت اول بوده است همسو می باشد.

فرضیه فرعی دوم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک مصالحه در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. نتایج آزمون خی دو سطح معناداری سال پنجم -



### پژوهشنامه تربیتی

0/010 را نشان می‌دهد که از 0/05 کمتر می‌باشد. بنابراین فرضیه مزبور تأیید می‌شود. در این تحقیق مدیرانی که از خویشتن شناسی بالایی برخوردار هستند از سبک مصالحه در برخورد با تعارض استفاده می‌کنند که این امر با تحقیقات کلانتری (1386)، سلیمانی (1380) و فراهانی (1380) همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک سازش در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. با توجه به سطح معناداری 0/040 که از 0/05 کمتر می‌باشد، این فرضیه مزبور تأیید می‌شود. نتیجه این تحقیق با تحقیقات رین و کونینگهام (2008)،

پوتنام (1987) و باندینسو (1992) همسو می‌باشد. فرضیه فرعی چهارم اشاره به رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک اجتناب در برخورد با تعارض می‌باشد که با توجه به سطح معناداری 0/0189 که از 0/05 کمتر می‌باشد، فرضیه مزبور تأیید می‌شود. افرادی که از خویشتن شناسی پایینی برخوردار هستند در برخورد با تعارض از سبک اجتناب استفاده می‌کنند. چنین افرادی خود را کاملاً نمی‌شناسند، در نتیجه در موقعیت اجتماعی به هم‌رنگی و هم‌نوایی تن در می‌دهند. نتیجه این تحقیق با تحقیقات پورافشاری (1380)، ترابی (1383) آنتونیونی، دیوید (1998) همسو می‌باشد.

فرضیه فرعی پنجم بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک رقابت در برخورد با تعارض رابطه وجود دارد. با توجه به سطح معناداری 0/0147 که از 0/05 کمتر است این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. مدیرانی که از خویشتن شناسی پایینی برخوردارند در برخورد با تعارض‌های بین فردی از قدرت و مقام و سازمان خود استفاده می‌کنند. آن‌ها، نمی‌توانند اعمال و رفتار خود را با ارزش‌ها و باورها و دیدگاه‌های خود هماهنگ سازند، بنابراین با خود و دیگران منصفانه رفتار نخواهند

بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و ...  
کرد. نتایج این تحقیق با تحقیقات غفارزاده (1375)، پاپاوپود (1988)، ارنست گری (1992) همسو می‌باشد.

آخرین فرضیه به بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض با تحصیلات می‌پردازد. با توجه به سطح معنا داری 0/00 که از 0/05 کمتر است وجود رابطه معناداری بین خویشتن شناسی مدیران و تحصیلات مورد تأیید قرار می‌گیرد. ولی با توجه به سطح معنا داری 0/0156 که از 0/05 بیشتر است وجود رابطه معناداری بین خویشتن شناسی مدیران و تحصیلات مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و فرض صفر تأیید می‌شود. یعنی بین کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران و تحصیلات رابطه معناداری وجود ندارد.

## پیشنهادهای

- با توجه به همبستگی بین خویشتن شناسی مدیران و کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض توسط آنان، پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران تأمل، دقت نظر و واقع بینی بیشتر صورت گیرد و مدیرانی که از لحاظ شخصیتی متعادل، خونسرد، بالغ و دارای اعتماد به نفس هستند انتخاب شوند.
- آشنا ساختن مدیران به فنون گفتاری - شنیداری، مذاکره، مشاوره، اخلاق و مدیریت و به طور کلی اصول و روش‌های روابط انسانی در بهسازی مدیریت تعارض در سازمان‌ها می‌تواند مؤثر باشد. در همین راستا گنجاندن درسی به نام «فنون مذاکره»، در برنامه‌های آموزشی دانشجویان مدیریت ضروری به نظر می‌رسد.
- آشنایی مدیران با تعارض و شیوه‌های برخورد با تعارض و ایجاد زمینه‌های لازم جهت تقویت خود شناسی مدیران از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی.
- تلاش و همکاری محققان جهت تهیه پرسشنامه‌ای استاندارد برای مدیریت تعارض و خویشتن شناسی که با شرایط فرهنگی کشور منطبق باشد.
- پیشنهاد می‌شود رابطه‌ی «خویشتن شناسی» را در رابطه با متغیرهای دیگری همچون «رضایت شغلی»، «عزت نفس»، «اجتماع پذیری»، «آگاهی، نگرش و عملکرد مدیر» را به عنوان موضوعاتی مستقل مورد پژوهش قرار دهند.

- احمدی، مسعود (1383)، مبانی سازمان و مدیریت، ساری، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (1379)، مدیریت تعارض، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- روشن، مریم (1384)، بررسی رابطه خویشتن شناسی مدیران و استراتژیهای مدیریت تعارض آنان، در مدارس ابتدایی شهر بجنورد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- سلیمانی م. (1380)، رابطه رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض، به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و متوسطه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- طارمیان، فرهاد و ماهجویی، ماهیار و فتحی، طاهر (1378)، مهارت‌های زندگی و راهنمایی اجرایی فعالیت‌های پرورشی، در دوره‌ی متوسطه، انتشارات تربیت، چاپ دوم.
- علی پورب. نظام آبادی م. (1375)، معجزه عزت نفس، تهران: نشر دکلمه گران، چاپ آزاده.
- فرزانی خواه، آذر میدخت (1385)، بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سلامت سازمانی در دبیرستان‌های شهر بجنورد؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- قربانی محمود کرامتی، محمد رضا، جعفریان راد، سید محمد جعفر (1383)، مدیریت تعارض و کار با افراد دشوار، مشهد: انتشارات پژوهش توس چاپ اول.
- کونتز، هارولد، اودانل، سیربل، ویریچ، هینز (1384)، اصول مدیریت، تألیف، چمران، محمد هادی، تهران: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی، چاپ چهارم.

پژوهشنامه تربیتی

- مک گروا، فیلیپ (1386)، خویشتن شناسی و عزت نفس، ترجمه اقدس رضایی، تهران: انتشارات نسل نو اندیش

- یونگ، کارل گوستاو (1380)، انسان در جستجوی هویت خویشتن، ترجمه، محمود بهفروزی، تهران: گلبان، چاپ اول

-Longoaretti. Lynette&Wilson,Jeni(2006),the impact of perceptions on conflict management. EducationalQuarterly. university of melborn. vol. 29/4 .