



مقایسه استراتژیهای مدیریت تعارض

مؤلف

فرشاد حیدرپور

انتشارات قانون یار

۱۳۹۲

فهرست مطالب

پیشگفتار

فصل اول

کلیات

فصل دوم

ادبیات و پیشینه تحقیق

فصل سوم

روش تحقیق

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

منابع و مآخذ

پیشگفتار

باتوجه به پیچیدگی روز افزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باور های افراد، تعارض به عنوان جز اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. هدف کلی از انجام تحقیق حاضر که از نوع تحقیقات توصیفی و علی-مقایسه ای (پس رویداد) می باشد مقایسه استراتژی های مدیریت تعارض دیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی است. جامعه آماری شامل تمام دیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه می باشد که شامل ۶۲۰ نفر دیر غیر تربیت بدنی و ۵۵ نفر دیر تربیت بدنی بوده که نمونه آماری

از دبیران غیر تربیت بدنی طبق جدول مورگان ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق استفاده شده و همچنین نمونه آماری دبیران تربیت بدنی شامل کل جامعه آماری و آمار ارایه شده یعنی ۵۵ نفر بوده است برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد تعیین سبک مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون استفاده شده است، این پرسشنامه شامل ۳۰ سوال است و استراتژی های تعارض را در پنج سبک حل مسئله، مصالحه، اجتناب، گذشت، و اجبار اندازه گیری کرده است.

در این کتاب و داده ها با استفاده از نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و تجزیه و

تحلیل آماری داده های تحقیق نشان داد که در استفاده از سبک های حل مسئله، اجتناب، گذشت و اجبار تفاوتی معنی داری بین دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی وجود نداشت اما در سبک مصالحه، تفاوت معنی دار بود و دبیران تربیت بدنی این سبک را بیشتر از دبیران غیر تربیت بدنی مورد استفاده قرار دادند. همچنین در استفاده دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی از پنج سبک استراتژی تعارض تفاوت معنا داری وجود نداشت.

فصل اول

کلیات

۱-۱- مقدمه

امروزه صاحب نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه ی سازمان ها، اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آن هاست. در

فرهنگ لغت فارسی تعارض به معنی معترض و
مزاحم یکدیگر شدن یا باهم اختلاف داشتن است
به طور کلی تعارض زمانی رخ می دهد که در یک
وضعیت اجتماعی برسر مسائل اساسی عدم توافق
وجود دارد و یا ضدیت های اساسی باعث ایجاد
اصطکاک بین افراد یا گروه ها می شود. استیفن
رابینز تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه
تعریف می کند، وی تعارض را فرایندی می داند
که شخص الف در آن بطور عمدی می کوشد تا به
گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در
رسیدن علایق و اهدافش بشود (کبیری،
۱۳۶۹). تعارض فرایند ادراک و یا احساس هرگونه
ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه و یا سازمان

ها که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف شود (میرکمالی، ۱۳۷۱).

با توجه به پیچیدگی روز افزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باور های افراد، تعارض به عنوان جز اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست، بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید خواهد بود به عبارت دیگر تعارض سکه ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آنرا برای سازمان تعیین می کند. تعارض جزء طبیعی و واقعی

است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. ولی به دلیل نبود مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است لذا امروز افراد پیشینه ی ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده ی منفی نگاه می کنند (سوسنه آلدایلدنيس، ۲۰۰۲). استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می گردد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش می گردد. استفاده موثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و سبب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارتهای مدیریت

به شمار می آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره ی آن در موفقیت مدیران سازمان ها نقش ارزنده ای دارد که اگر تعارض ها سازنده باشند موجب بروز افکار نو و خلاق می شوند و زمینه ی تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می سازند و در نهایت به مدیریت کمک می کند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. نقش آموزش و پرورش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع آن را به عنوان یک زیر بنای توسعه مطرح کرده است و نه تنها عامل مهمی در توسعه یک جامعه، که به عنوان مرکز ثقلی برای آموزش به شمار می رود. هرگونه تلاش در جهت ارائه ی راهکار های

مناسب جهت رفع کاستی ها این نهاد می تواند به پیشبرد اهداف اصلی این سازمان کمک نماید. با توجه به اجتناب ناپذیر بودن تعارضات در هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش این تحقیق به دنبال مطالعه وضعیت تعارض در این نهاد است.

۱-۲- بیان مسئله

سازمان های اجتماعی مانند مدارس برای بهره وری باید از تمام توان بالقوه ی اعضای خود بهره مند شوند . افراد با توجه به منافع خود با دیگران می توانند پنج شیوه ی مختلف را در مدیریت تعارض بکار گیرند این روش ها شامل همکاری یا حل مسئله (حداکثر توجه به منافع خود و دیگران)

مصالحه (توجه نسبت به مسائل خود و دیگران) اجبار
(فقط توجه به منافع خود) گذشت (فقط توجه به
منافع دیگران) و اجتناب (عدم توجه به منافع خود و
دیگران) می باشد.

نگاهی به روند نگرش ها درباره ی تعارض اثبات
کننده ی این موضوع است که نظریات از حالت
منفی به حالت مثبت نسبت به تعارض تغییر کرده
است وقتی دو یا چند انسان با هم زندگی می کنند به
خاطر وجود دیدگاه ها، توقعات، تجربیات، علایق
و ارزش های متفاوت با هم، امکان تعارض وجود
دارد و نمی توان آن را نادیده گرفت با وجود این
شرایط، بهترین سازمان ها و در راس آن بهترین افراد

آن‌های هستند که در مقوله‌ی تعارض به شیوه‌ی درست برخورد کنند و به شکل سازنده از آن استفاده نمایند. بهترین سازمان‌ها، سازمان‌های بدون تعارض نیستند بلکه سازمان‌های هستند که با تعارض به شیوه‌ی درست برخورد کرده و در مسائل تعارض سهیم شده و آنرا بطور سازنده‌ای حل می‌کنند (ریسی و براندت، ۲۰۰۲).

هنکین و همکاران در پژوهش خود با عنوان "استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس" دریافتند که هر چه سطح مشارکت معلمان و دانش‌آموزان و والدین آنها در تصمیم‌گیری‌های مدرسه بیشتر باشد، سطح رضایت آنها افزایش یافته و هنگام برخورد با تعارض از شیوه‌های مبتنی بر حل مسئله

استفاده می کنند و تمایل کمتری به استفاده از شیوه های کنترل کننده دارند (هنکین, ۲۰۰۰). ستین در تحقیق خود تعارض را در بین مدیران دانشگاه مورد بررسی قرار داد نتایج این تحقیق نشان داد که بین سبک مدیریت تعارض و زمینه های فرهنگی سازمان رابطه معناداری وجود دارد, تفاوت های شخصی (تجربه, سن, جنسیت و پست سازمانی) و زمینه های فرهنگی بر روی سبک های مدیریت تعارض مدیران تاثیر دارد (ستین, ۲۰۰۴).

استانلی و الگرت در تحقیقی به بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران گروه ها و دانشگاه ها پرداختند. نتایج نشان داد که از بین پنج سبک

مدیریت تعارض، سبک مصالحه بیشترین کاربرد را دارد و سبک های که کمتر مورد استفاده قرار گرفتند سبک های اجتناب و ایثار بودند. روسای گروه ها اظهار کردند که ماهیت تعارض و افراد درگیر در آن سبک مورد استفاده را تحت تاثیر قرار خواهد داد (استانلی و الگرت، ۲۰۰۷). این کتاب در صدد آن است که در یابد که آیا تفاوتی بین دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی در کاربرد و استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض وجود دارد؟ تا بتواند پیشنهاد های لازم برای به کار گیری اطلاعات علمی در جهت بهبود وضع موجود در رفتارها و عملکرد های افراد ارائه دهد تا به افزایش کارایی و اثربخشی در این سازمان کمک نماید.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تألیف این اثر

علمی

نظام تعلیم و تربیت هر کشوری، مهمترین و اثر گذارترین نقش را در پیشرفت و توسعه آن کشور بر عهده دارد. مدارس در نظام آموزشی هر کشوری، قلب آن نظام به حساب آمده و خط مقدم و عملیاتی آموزش آن کشور به شمار میروند و معلمان و مدیران نقش مهمی را در کیفیت بخشی به درون داد های سیستمی ایفا میکنند.

اهمیت تعارض را میتوان از نتایج بررسی شده "توماس و اسمیت" که بر روی عده ای از مدیران انجام شد استنتاج کرد که در آن مشخص شد

تقریباً ۲۰٪ وقت روزانه مدیران صرف رسیدگی به تعارض میشود همچنین "گریور" در مطالعات خود به این نتیجه رسید که مهارت مدیریت در رسیدگی به تعارض عامل تعیین کننده در توفیق مدیریت و اثربخشی سازمانی است (محمد زاده و مهر و اژان، ۱۳۷۵).

اهمیت مدیریت تعارض در این است که بتوان با مدیریت بهینه تعارض، اثر موجود در تعارض را از سمت تعارض غیر کارکردی (مخرب) به مسیر تعارض کارکردی (سازنده) هدایت نماید و به این وسیله سازمان را از نتایج کارکردی تعارض برخوردار نماید. از آن جای که بر اساس نگرش جدید، تعارض در زندگی سازمانی اجتناب ناپذیر،

ولی توافق ممکن است، عاملی که در کارکردی نمودن تعارض به عنوان جز لاینفک سازمان میشود مدیریت صحیح آن است (رضائیان، ۱۳۸۲). مدیریت صحیح تعارض از طرفی گره را از بی تفاوتی، راکد و بی روح بودن، عدم ارائه فکر و نظرهای جدید (تعارض بسیار کم) و از طرف دیگر از اخلاقلگری، هرج و مرج، داشتن روحیه مبارزه و رقابت (تعارض بسیار زیاد) دور کرده و به سمت رفتارهای مناسب، رشد و ترقی، مبتکرانه، انتقادپذیر، خلاقانه و دارای انگیزه برای تغییرات روبه جلو (سطح بهینه تعارض) سوق دهد. مدیریت اثربخش تعارض جهت اعمال، به زمینه های مناسب فرهنگی نیاز دارد برای

ایجاد این شرایط لازم و ضروری است عوامل مختلفی که در رساندن تعارض به سطح بهینه رابطه معنی دار دارند شناسایی شده و به اعمال تغییرات برنامه ریزی شده و هدفدار در جهت تغییر تفکرات سازمان حرکت شود تفکرات مناسب زمینه را برای کاربرد سبک های مدیریت تعارض اثربخش فراهم می کند و مدارس از فواید و نتایج تعارض کارکردی مانند اثربخشی، بهره وری و توانمندی نیروی انسانی، بهره مند خواهد شد. سیستم آموزشی توانمند و همگام با تحولات می تواند تغییر و دگرگونی های مورد نیاز را در نسل آینده ایجاد کند. مدارس از جمله سیستم های اجتماعی هستند که در کلیه فرایندهای آن انسانها و فعالیت های گروهی نقش اساسی

دارند، به نظر میرسد که مدارس بیشتر از هر سیستم اجتماعی دیگر تنش و تعارض را تجربه نمایند البته مسئله اساسی در سازمانها این نیست که آیا تعارض و جود دارد یا خیر، زیرا همانگونه که گفته شد علی رغم کوششهایی جهت جلوگیری از آن، تعارض حضور دائمی در سازمان خواهد داشت نکته قابل توجه این است که به هنگام وقوع تعارض، چگونه در مقابل آن واکنش نشان داد و آنرا مدیریت کرد. پدیده تعارض به طور واقعی کمتر درک شده است، در حالی که کاربرد سنجیده ای برای سازمان و زندگی سازمانی دارد. همچنین جانب داری از تعارض، بخصوص تعارض سازنده و موثر کمتر

صورت گرفته است درحالیکه برای از بین بردن یا اجتناب از آن تلاش بیشتری شده است . نتایج این بررسی میتواند زمینه را برای استفاده از نیروهای کارآمد وهمچنین چگونگی استفاده از استراتژی های تعارض، توسط دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی گردد زیرا با نشان دادن اختلافات این دو، تصویر گویایی از آنچه مورد نظر است ترسیم میشود که میتوان با استفاده از آن موجبات تقویت روابط انسانی مطلوب، انسجام نیروها و چگونگی مدیریت بهتر تعارض گردد و هدف و حرکت به سوی اهداف سازمانی را فراهم سازد.

۱-۴- اهداف این اثر علمی

۱-۴-۱- هدف کلی

هدف کلی این کتاب مقایسه استراتژی های مدیریت تعارض دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسران شهر کرمانشاه می باشد.

۱-۴-۲ اهداف جزئی

۱- توصیف داده های آماری تحقیق

۲-مقایسه استراتژی(حل مسئله)دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه

۳- مقایسه استراتژی (مصالحه) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه

۴- مقایسه استراتژی (اجتناب) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه

۵- مقایسه استراتژی (گذشت) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه.

۶- مقایسه استراتژی (اجبار) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه.

۷-مقایسه انواع استراتژی های تعارض دبیران غیر تربیت بدنی و مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه.

۸- مقایسه انواع استراتژی های تعارض دبیران تربیت بدنی و مدارس متوسطه پسرانه شهر کرمانشاه.

۱-۵- فرضیه های تحقیق:

۱- بین میزان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض (حل مسئله) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۲- بین میزان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض (سبک مصالحه) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۳- بین میزان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض (سبک اجتناب) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۴- بین میزان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض (سبک گذشت) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۵- بین میزان استفاده از استراتژی های مدیریت تعارض (سبک اجبار) دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۶- بین میزان استفاده از استراتژی مدیریت تعارض دبیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود دارد.

۷- بین میزان استفاده, دبیران غیر تربیت بدنی از پنج نوع سبک مدیریت تعارض تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۸- بین میزان استفاده, دبیران تربیت بدنی از پنج نوع سبک مدیریت تعارض تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۱-۶- محدودیت های تالیف این کتاب

۱- محدودیت های که توسط محقق کنترل نشده اند :

۱- سوظن دبیران نسبت به تحقیق و اینکه ممکن است در آینده شغلی ایشان تاثیرسویی داشته باشد.

۲- ممکن است پاسخ دهندگان تحت شرایط
حالت های روانی از قبیل اضطراب، استرس
و نگرانی... باشند.

۳- استقبال نکردن برخی از افراد نسبت به تکمیل
پرسشنامه به جهت حاکم نبودن روحیه تحقیق و
پژوهش در جامعه.

محدودیت های که توسط محقق کنترل شده
است:

۱- تحقیق حاضر فقط در سطح مدارس متوسطه
پسرانه شهر کرمانشاه می باشد و سایر مقاطع
تحصیلی را شامل نمی شود.

۲- پرسشنامه در بین دبیران مرد تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی توزیع می شود و شامل دبیران زن مدارس متوسطه نمی شود.

۳- پرسشنامه فقط در بین دبیران تربیت بدنی مدارس متوسطه بود و شامل دبیران شاغل در اداره کل آموزش و پرورش ونواحی سه گانه آن نمی شود.

۱-۸- واژه ها واصطلاحات:

مدیریت: فرایند حل مسئله یامسائل به منظور تامین اهداف سازمان به نحو مطلوب از طریق استفاده موثر و کار آمد در یک محیط متغیر است.

تعارض (تضاد): فرایندی است که طی آن، با توجه به عدم توافق در مسائل اساسی، فرد به گونه ای عمدی سعی می کند در برابر کوشش های فرد دیگر مانع ایجاد کند تا باعث ناکامی وی در رسیدن به اهدافش شود.

استراتژی: انتخاب شیوه و روش مناسب، با توجه به خصوصیات شخصی و اهداف مورد نظر برای حل مسئله و مشکلات پیش رومی باشد.

استراتژی های مدیریت تعارض: شیوه ها و روشی که شخص در مواجهه با مسائل و مشکلات پیش روی، ازینج سبک استفاده می کند که شامل :