

بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران^۱
*Relationship between Organizational Climate and Conflict
Management from Teachers' Viewpoints*

Zahra Heidari

Islamic Azad University, Central Tehran branch
Zahraheidari_72@yahoo.com

Mostafa Askarian

Islamic Azad University, Central Tehran branch

Mahdi Davayi

Islamic Azad University, Central Tehran branch

زهرا حیدری

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

دکتر مصطفی عسکریان

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

دکتر مهدی دواپی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

Abstract

This study evaluates the relationship between organizational climate and conflict management from the teachers' viewpoints. The statistical population included all the teachers working in public schools of Tehran, out of which 375 female individuals were selected using random multistage cluster sampling. Our findings indicate that only 6 % of the changes concerning conflict management are related to the two factors of organizational climate (morale and intimacy) and 94% are related to the other factors. The multiple correlation coefficients between the components of organizational climate (morale and intimacy) with conflict management equals to 0/244 which is significant. Moreover, there is a significant, positive relationship between two aspects (morale and intimacy) of organizational climate and two method of conflict management (collaborating and compromising) and a significant negative relationship with regard to other variables.

Keywords: Organizational Climate, Conflict Management, Teachers

چکیده^۱

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران طراحی شده است. روش: جامعه ی آماری شامل کلیه دبیران دبیرستان های دولتی دخترانه شهر تهران بوده، نمونه ی پژوهش شامل ۳۷۵ نفر بود که به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شده است. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه جو سازمانی «هالپین و کرافت» و پرسشنامه مدیریت تعارض «استفان رابینز» استفاده شده است. **نتایج:** یافته های پژوهش حاکی از آن است که تنها ۶ درصد تغییرات برخورد با تعارض به ۲ مولفه ی جو سازمانی (روحیه و صمیمیت) مربوط می شود و بقیه (۹۴ درصد) به عوامل دیگر مربوط می شود. همچنین ضریب همبستگی چندگانه بین مولفه های روحیه و صمیمیت از جو سازمانی و مدیریت تعارض معادل ۰/۲۴۴ و معنی دار بوده است. در همبستگی های ساده بین مؤلفه های مدیریت تعارض با جو سازمانی نیز یافته ها نشان می دهد که بعد روحیه جو سازمانی با شیوه های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض (مستقیم) بین بعد مزاحمت جو سازمانی با شیوه همکاری (معکوس)؛ بین بعد علاقه مندی جو سازمانی و استفاده از شیوه همکاری (مستقیم) و شیوه اجتناب (معکوس)؛ بین بعد صمیمیت جو سازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری (رابطه مستقیم)؛ اجتناب و گذشت (رابطه معکوس)؛ بین بعد ملاحظه گری جو سازمانی با شیوه های همکاری (رابطه معکوس)، اجتناب و گذشت (رابطه مستقیم)؛ بین بعد فاصله گیری جو سازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس) و مصالحه (رابطه معکوس)؛ بین بعد نفوذ جو سازمانی با شیوه های همکاری (رابطه مستقیم) و گذشت (رابطه معکوس)؛ بین بعد تاکید بر تولید جو سازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری و مصالحه (رابطه مستقیم) رابطه معنی داری مشاهده شده است.

واژه های کلیدی: جو سازمانی، مدیریت تعارض، دبیران

مقدمه

امروزه نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به عنوان مزیت رقابتی آن مطرح است و جزء با ارزشترین منابع و سرمایه‌های آن سازمان محسوب می‌شود. به طوری که بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران باید با اقدامات شایسته و صحیح، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل نموده و آن را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند، لذا اهمیت جذب، حفظ و توانمندسازی این سرمایه‌ها همواره مد نظر اندیشمندان قرار گرفته است. از میان سازمان‌های گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه‌ها عموماً و دوره متوسطه خصوصاً به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برعهده دارند (نور بخش و میرنادری، ۱۳۸۴). و لازمه تحقق این اهداف ایجاد و تقویت جوی جذاب، سالم و عاری از هر گونه تنش و تضاد است (سلیمانی، ۱۳۸۴).

مدیریت و رهبری آموزشی، یک سری فعالیت‌های تخصصی در سازمان است که هدف اصلی آن اثر بخشی تر و کارآمدتر کردن هر چه بیشتر خدمات آموزشی و اجرای سیاست‌ها از طریق برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، رهبری، استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی و ایجاد جو مساعد شغلی حرفه در جهت نیل به اهداف آموزشی رسمی از پیش تعیین شده است. بنابراین این نظام آموزشی و پرورشی به مدیرانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری از مهارت کاربرد راهبردهای مدیریت تعارض، در برقراری ارتباط قوی و مستحکم میان عناصر فعال حاضر در مراکز آموزشی هماهنگی ایجاد کنند و پیوندهایی عمیق میان مدرسه و محیط‌های کاری به وجود آورند (سلیمانی، ۱۳۸۶: ۷-۶) از آنجا که در رسیدن به هدف‌های سازمان و استفاده از منابع اختلاف نظر و تضاد منافع وجود دارد و بسیاری از صاحب‌نظران اخیر سازمان به این باور رسیده‌اند که تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیری از زندگی سازمانی است (مانتانان، ترجمه خلیلی، ۱۳۸۸، ص ۴۵)

از «تعارض»^۱ و مدیریت تعارض^۲ تعاریف بسیاری ارائه شده است. در یک تعریف تعارض، فرایند ادراک و یا احساس هر گونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمان-هاست که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار ولی متعارض در هر دو طرف می‌گردد (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۱۶۱). تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادراک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۴). مدیریت تعارض نیز عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست (سازمان یو.اس.دی.ای،^۳ ۲۰۰۲). که رویکردهای مختلفی دارد از جمله رقابت^۴، همکاری^۵، اجتناب^۶، مصالحه یا سازش^۷ (مقیمی، ۱۳۸۶: ۴۸۳)، و گذشت یا ایثار^۸ (رابینز^۹، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶: ۲۷۶).

همچنین برخی تعارض را به دو نوع بنیادی و عاطفی تقسیم کرده‌اند (ابراهیم‌پور، ۱۳۸۶: ۶۵) بیشتر تعارضات طی مراحل خاصی ایجاد می‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد (مانتانان، ترجمه خلیلی، ۱۳۸۸، ص ۴۶). رابینز این مراحل را چنین برشمرده است: ۱- شرایط پیشین ۲- تعارض ادراک ۳- احساس تعارض ۴- رفتار آشکار ۵- تحلیل و فرونشانی و حل تعارض و ۶- ره آوردها (بیگگ زاد و شفائی، بی‌تا). از دیدگاه «رابینز»^{۱۱} (۱۹۹۸) نیز فرایند تعارض^{۱۱} از چهار مرحله تشکیل شده است (۱) مخالفت-های بالقوه، (۲) بروز تعارض، (۳) رفتار و (۴) نتایج (رابینز، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶: ۲۷۹-۲۷۰).

¹ Conflict

² Conflict Management

³ USDA Organization

⁴ Competing

⁵ Collaborating

⁶ Avoiding

⁷ Compromising

⁸ Accomation

⁹ Robbins

¹⁰ Robbins

¹¹ Conflict Process

سازنده یا مخرب باشد (رایینز، ترجمه کیبیری، ۱۳۷۳، ص ۲۳۳). تعارض‌ها یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر روابطی است و وقتی مدیریت تعارض به شکل سازنده‌ای صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود. (کریمی، ۱۳۷۸، ص ۲۳۹)

حل تعارض یک رویکرد سازنده در تعارض‌های بین فردی و بین گروهی است که به افراد کمک می‌نماید تا در موقعیت‌های تعارض با همدیگر کار کنند تا به یک راه حل توافقی و قابل قبول برای طرفین برسند. حل تعارض، جلوگیری از خشونت، وساطت همکار، کلاس‌های آرام همگی کلماتی هستند که در یک چارچوب تعلیم و تربیت در حال رشد و تکامل به چشم می‌خورند. بنابر این مدیریت حل تعارض از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا چگونگی برخورد مدیران با تعارض یکی از وجود برجسته رهبری منابع انسانی است. از طرفی، سازنده یا مخرب بودن تعارض تا حد زیادی بستگی به چگونگی مدیریت و کنترل آن دارد. از طرفی در سال‌های اخیر، افزایش خشونت در مدارس سبب شده است که حل تعارض و کشمکش در مدرسه به عنوان یک موضوع جالب خودنمایی کند. مدیریت تعارض در مدرسه موضوعی است که دست اندرکاران آموزش و پرورش چند سالی است که با آن دست به گریبان هستند (سلیمانی، ۱۳۸۸). این مهارت‌ها باید به دلایل زیر با حوزه‌های برنامه‌های درسی موجود ترکیب شود (پندآرکار، ۱۹۹۵). همچنین متخصصان چهار رویکرد حل تعارض مدرسه محور که می‌تواند در جاهای دیگر هم مورد استفاده واقع شود را مورد شناسایی قرار داده‌اند. این رویکردها عبارتند از: ۱- میانجیگری ۲- برنامه درسی فرآیندی ۳- کلاس‌های آشتی جو ۴- مدارس آشتی جو (راهنمای عملی حل تعارض در مدرسه، اینترنت، ۱۹۹۶)

از دگرسو یکی از عواملی که می‌تواند به مدیر یاری رساند تا بتواند وظایف محوله را به درستی انجام دهد، شناخت فرهنگ و جو سازمانی^۴ حاکم بر سازمان است (علاقه بند،

طبق نظر رایینسون (۱۹۷۲) مردم تمایل دارند که تعارض را به عنوان یک نیروی منفی عمل کننده در برابر انجام موفقیت‌آمیز جامعه یا گروه ترسیم نمایند. تعارض می‌تواند برای گروه‌ها زیان‌آور باشد. اما ممکن است تأثیر مثبت نیز داشته باشد که به نوع گروهی که در آن تعارض رخ می‌دهد، بستگی دارد (براون، ۱۹۹۸). بسیاری از صاحب‌نظران معتقد هستند که وجود تعارض در سازمان موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد همبستگی گروهی شود. (توماس، ۱۹۷۶: ۸۸۹). طبق نظریه تعاملی بعضی از تعارض‌ها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند که به این نوع تعارضات، تعارضات سازنده^۱ می‌گویند و برخی دیگر مانع از تحقق هدف‌های سازمانی می‌شوند. که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب^۲ می‌گویند. (بزاز جزایری، ۱۳۷۷: ۲۳). «براون»^۳ (۱۹۹۸) اثرات تعارض در سازمان را به طور کلی مورد شناسایی قرار داده است. به اعتقاد وی، تعارض ممکن است ۱) برای افراد و گروه‌ها مضر باشد. ۲) نتایج مثبت داشته باشد. ۳) به روشن نمودن و موثر ساختن موضوعات اجتماعی برای بهبود تصمیمات کمک نماید. ۴) به کسب شناخت گروه کمک کند. ۵) بیگانگی، بیزاری، تندخویی و تفرقه را افزایش دهد. ۶) وحدت، یکپارچگی و همبستگی را در داخل یک گروه افزایش دهد. ۷) مرزهای گروه را تقویت نماید. ۸) به شکل‌گیری یک گروه جدید کمک نماید. ۹) یک گروه را ضعیف نموده و یا از بین ببرد. ۱۰) تنش درون گروهی و بین گروهی را افزایش دهد. ۱۱) موجب تجدید ساختار یک گروه شود. ۱۲) موجب اتحاد گروه‌ها با همدیگر شود. ۱۳) طرق عادی همکاری را بر هم بزند. و ۱۴) موجب خشونت شود.

با توجه به آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت که تعارض می‌تواند در ارتباط با عملکرد یک گروه و یا یک واحد،

¹ Functional

² Dysfunctional

³ Brown

⁴ Organizational Climate

وسيله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود (هالپین و کرافت، ۱۹۷۰، نقل از گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱: ۴۱-۴۰). نیز بیان می‌دارد که جو سازمانی ویژگی نسبتاً بادوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، شناسایی، ابداع و بی‌طرفی است و از طریق تعامل‌های بین اعضاء ایجاد می‌شود، به عنوان مبنایی جهت تفسیر موقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد و منعکس‌کننده هنجارها، ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است و همچنین به عنوان منبعی موثر و با نفوذ جهت شکل‌دهی رفتار عمل می‌کند... جو سازمانی دارای مؤلفه‌هایی است از جمله روحیه گروهی، ملاحظه‌گری یا مراعات، نفوذ و پویایی، تاکید بر تولید. مزاحمت (زارع، ۱۳۸۶: ۳۰)، صمیمیت، بی‌علاقگی، و فاصله‌گیری، جو سازمانی نیز مانند دیگر مفاهیم دارای رویکردهایی است که عبارتند از (۱) رویکرد ساختاری (۲) رویکرد ادراکی (۳) رویکرد تعاملی؛ و (۴) رویکرد فرهنگی (حسینی، ۱۳۸۵: ۳۵)، (شریعتمداری، ۱۳۸۳: ۲۱-۲۰). جو سازمانی مدرسه نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و خصوصیات درونی یک مدرسه و محیط آموزشی است که مدارس را از یکدیگر متمایز و بر رفتار و عملکرد نیروی انسانی مدرسه موثر است (میرکمالی، ۱۳۸۱: ۱۱۱)

از نظر تاریخی مطالعه هالپین و کرافت در سال ۱۹۶۲ از مدارس ابتدایی شاید شناخته‌ترین مفهوم از جو مدرسه است، آنها جو سازمانی مدرسه را ناشی از روابط و کنش‌های متقابل رهبری مدیر مدرسه و تعامل معلمان می‌دانند (علاقه بند، ۱۳۷۷: ۱۰۹)

بنابراین با توجه به این که پیشرفت و رشد هر جامعه‌ای بطور مستقیم در گرو فعالیت‌هایی است که در مدارس آن بوسیله مدیر آن آموزشی و معلمان انجام می‌گیرد. مدرسه نقش مهم و بسیار حیاتی در تربیت نیروی مبتکر و خلاق و

جو سازمانی یکی از متغیرهایی است که با تعارض ارتباط تنگاتنگ دارد. نظر به اینکه جو به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق می‌شود و متأثر از سازمان رسمی و غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است در ایجاد تعارض دخالت دارد (هوی و میکسل، ۲۰۰۵).

برای جو سازمانی نیز تعریف‌های بسیار یارانه شده است از جمله اینکه جو سازمانی به تمام محیط داخلی سازمان اشاره دارد و شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که بوسیله اعضاء سازمان مشاهده می‌شود. سازمان را شرح می‌دهد، یک سازمان را از سایر سازمانها مجزا می‌کند، افراد از آن اثر می‌پذیرند و هدایت می‌شوند و میزان استقلال فردی که به اعضاء سازمان داده می‌شود، میزان و درجه‌ای که سرپرستان، اهداف ارتباطی، قوانین و شیوه‌ها را برای زیردستان تعیین می‌کنند. همچنین رفتارهای پاداش داده شده به وسیله سازمان و انواع پاداشهای پیشنهادی اطلاق می‌شود (براون و موبرگ^۱، ۱۹۸۰: ۴۱۸). در تعریفی دیگر جو سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیر قابل اعتماد، ترس آور و یا اطمینان بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده می‌سازد سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود (امین پور، ۱۳۸۱: ۲۱۲) «لانبورگ و اورنستین»^۲ (بی‌تا) جو سازمانی را کیفیت محیط فراگیر درون سازمان می‌دانند که ممکن است به محیط گروه آموزشی، ساختمان مدرسه یا مدارس ناحیه اطلاق شود (لانبورگ و اورنستین، بی‌تا، نقل از فرنی، ۱۳۸۲: ۸۷). «هالپین و کرافت»^۳ (۱۹۷۰) در تعریفی جامع از جو سازمانی می‌گویند: ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تاثیر می‌گذارد، جو سازمانی نامیده می‌شود. این جو سازمانی به

¹ Brown & Moberg

² Lannanborg & Orensteyn

³ Halphin & Croft

دو ویژگی اساسی اندازه گیری که باید در بررسی تناسب و مفید بودن ابزارهای اندازه گیری مورد توجه قرار گیرد پایایی (اعتبار) و روایی است. که در بررسی های انجام شده پرسشنامه های مورد استفاده از روایی و اعتبار (به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۸) مناسبی برخوردار بوده اند. برای جمع آوری اطلاعات لازم در زمینه مؤلفه های پژوهش از روش اسنادی و برای جمع آوری داده ها از نمونه ی پژوهش از روش میدانی استفاده شده است برای این منظور ابتدا با هماهنگی ادارات آموزش و پرورش مناطق مورد نظر و اخذ معرفی نامه به مدارس مناطق مذکور مراجعه و با هماهنگی مدیران مدارس دخترانه دولتی متوسطه پرسشنامه ها بین دبیران توزیع و در مراجعه مجدد جمع آوری گردید.

یافته های پژوهش

یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل استنباطی و بررسی سؤالات پژوهشی حاکی از آن است که:

محاسبه رگرسیون با روش ورود همزمان (جدول شماره ۱) نشان داد که تنها ۶ درصد تغییرات برخورد با تعارض به ۲ مولفه ی جو سازمانی (روحیه و صمیمیت) مربوط می شود و بقیه (۹۴ درصد) به عوامل دیگر مربوط می شود. همچنین ضریب همبستگی چندگانه بین مولفه های روحیه و صمیمیت از جو سازمانی و مدیریت تعارض معادل ۰/۲۴۴ و معنی دار بوده است. و رابطه ی سایر مؤلفه ها معنی دار نیست. همچنین بر اساس ضرایب بتا مؤلفه ی صمیمیت سهم بیشتری نسبت به روحیه دارد زیرا یک واحد تغییر در انحراف معیار این متغیر، موجب ۰/۲۷۱ واحد تغییر در متغیر وابسته می شود در حالی که این مقدار در روحیه ۰/۲۶ است.

متعهد دارد و با عنایت به اینکه مدارس از اینکه کمی و کیفی با همدیگر تفاوت دارند، امروزه در مباحث مدیریت موضوع تعارض و جو سازمانی جایگاه خاصی دارد، بدین جهت پژوهش حاضر در راستای پاسخگویی به این سوال قرار دارد چه نوع رابطه ای بین جو سازمانی با مدیریت تعارض در جامعه آماری مورد نظر وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات، میدانی و با روش همبستگی است در جامعه ی آماری کلیه دبیران دبیرستان های دولتی دخترانه شهر تهران در نیمسال اول تحصیلی ۸۹-۸۸، به حجم ۱۲۵۷۱ نفر و در نمونه ی آماری ۳۷۵ نفر که بر اساس جدول مورگان به دست آمده و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای انتخاب گردیده اجرا شده است.

شیوه ی نمونه گیری به این صورت بوده است که ابتدا مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، به پنج حوزه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد تا از این طریق اثر متغیرهای موقعیتی چون طبقه اجتماعی نیز کاهش یابد. سپس از هر حوزه یک منطقه به صورت تصادفی انتخاب شد. آنگاه تعداد دبیران مدارس دخترانه متوسطه دولتی در این مناطق مشخص گردید و از بین آنها با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای تعداد ۳۷۵ نفر انتخاب شد.

برای سنجش متغیرها و جمع آوری داده ها از ۲ پرسشنامه ی استاندارد جو سازمانی «هالپین و کرافت» با ۸ خرده مقیاس (روحیه، صمیمیت، مزاحمت، علاقه مندی، ملاحظه گری، نفوذ، تاکید بر تولید، و فاصله گیری) و پرسشنامه مدیریت تعارض «استفان راینیز» با ۵ خرده مقیاس (همکاری، اجتناب، مصالحه، گذشت) استفاده شده است. همچنین مشخصات جمعیت شناختی نمونه ی مورد مطالعه همچون سن، جنس، میزان تحصیلات، سابقه تدریس نیز مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است.

جدول شماره ۱) نتایج نهایی رگرسیون و ضرایب بتا برای نشان دادن توان پیش‌بینی کنندگی هر یک از مولفه‌های سازمانی

مدل	ضریب استاندارد نشده	خطای استاندارد	ضریب استاندارد شده		سطح معنی داری
			B	ضریب بتا	
(Constant)	2.591	.165			15.673
روحیه	.123	.038	.260		3.217
صمیمیت	-.124	.035	-.271		-3.517
مزاحمت	-.027	.043	-.035		-.615
علاقه	.032	.030	.079		1.078
نفوذ	-.016	.026	-.042		-.609
ملاحظه	.063	.035	.117		1.795
تولید	.013	.031	.030		.435
فاصله	-.031	.036	-.050		-.862

در همبستگی‌های ساده بین مؤلفه‌های مدیریت تعارض با جو سازمانی (جدول شماره ۲) نیز نتایج زیر به دست آمده است.

۱. بین بعد روحیه جو سازمانی با شیوه‌های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد. در حالی که بین روحیه و سه شیوه رقابت، اجتناب و گذشت، این رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۲. بین بعد مزاحمت جو سازمانی با شیوه همکاری در برخورد با تعارض، رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد اما بین مزاحمت و سایر شیوه‌های برخورد با تعارض این رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۳. بین بعد علاقه‌مندی جو سازمانی و استفاده از شیوه همکاری در برخورد با تعارض رابطه مستقیم و استفاده از شیوه اجتناب در برخورد با تعارض رابطه معکوس وجود دارد.

۴. بین بعد صمیمیت جو سازمانی با شیوه‌های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری (رابطه مستقیم)، اجتناب و گذشت (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین صمیمیت و شیوه مصالحه رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۵. بین بعد ملاحظه‌گری جو سازمانی با شیوه‌های همکاری (رابطه معکوس)، اجتناب و گذشت (رابطه مستقیم) در برخورد با تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین بعد ملاحظه‌گری و شیوه‌های رقابت و مصالحه رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۶. بین بعد فاصله‌گیری جو سازمانی با شیوه‌های رقابت (رابطه معکوس) و مصالحه (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض رابطه معنی داری وجود دارد اما بین فاصله‌گیری و شیوه‌های همکاری، اجتناب و گذشت رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۷. بین بعد نفوذ جو سازمانی با شیوه‌های همکاری (رابطه مستقیم) و گذشت (رابطه معکوس) در برخورد با تعارض، رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین نفوذ و شیوه‌های رقابت، اجتناب و مصالحه رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

۸. بین بعد تاکید بر تولید جو سازمانی با شیوه‌های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری و مصالحه (رابطه مستقیم) در برخورد با تعارض رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین تاکید بر تولید و شیوه‌های اجتناب و گذشت رابطه معنی داری مشاهده نشده است.

جدول شماره ۲) همبستگی بین مؤلفه های جو سازمانی و هر یک از شیوه های برخورد با تعارض

ابعاد جو سازمانی	مؤلفه های مدیریت		رقابت	همکاری	اجتناب	مصالحه	گذشت
	حل تعارض	ضرب همبستگی					
روحیه	ضرب همبستگی	-0.043	0.267	-0.052	0.118	-0.099	
	سطح معنی داری	0.406	0.000	0.316	0.022	0.057	
مزاحمت	ضرب همبستگی	-0.110	0.021	0.057	0.045	-0.003	
	سطح معنی داری	0.033	0.682	0.267	0.389	0.960	
علاقه مندی	ضرب همبستگی	-0.087	0.298	-0.127	0.080	-0.039	
	سطح معنی داری	0.094	0.000	0.014	0.122	0.452	
صمیمیت	ضرب همبستگی	-0.248	0.186	-0.198	0.045	-0.185	
	سطح معنی داری	0.000	0.000	0.000	0.383	0.000	
ملاحظه گری	ضرب همبستگی	-0.009	-0.132	0.200	0.084	0.162	
	سطح معنی داری	0.864	0.011	0.000	0.104	0.002	
فاصله گیری	ضرب همبستگی	-0.122	-0.005	0.002	0.128	-0.015	
	سطح معنی داری	0.018	0.928	0.974	0.013	0.768	
نفوذ	ضرب همبستگی	-0.043	0.232	-0.064	0.045	-0.138	
	سطح معنی داری	0.413	0.000	0.218	0.390	0.008	
تأکید بر تولید	ضرب همبستگی	-0.143	0.230	-0.074	0.125	-0.083	
	سطح معنی داری	0.005	0.000	0.154	0.016	0.110	

بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش در مورد روحیه با یافته های ملک زاده (۱۳۸۶) همسو می باشد. وی دریافت بین «روحیه گروهی»، «صمیمیت»، «مراعات مدیر»، «نفوذ و پویایی مدیر» و «اثربخشی مدارس» همبستگی مثبت وجود دارد. طبق یافته های او عواملی نظیر روحیه گروهی، بی علافگی دبیران به کار،

میزان صمیمیت آن ها، احساس مزاحمت دبیران، مراعات مدیر، فاصله گیری آنان از معلمان و نفوذ و پویایی شان با اثربخشی مدارس رابطه دارد. شاه طلبی (۱۳۸۶) دریافت که بین همدلی و سبک های مصالحه، همکاری رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین بین مهارت های اجتماعی و سبک مصالحه رابطه معنی دار وجود دارد. از آنجا که همدلی در نتیجه روحیه گروهی بدست می آید این یافته با یافته پژوهش حاضر همسو است.

مزاحمت به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد. مدیر، کاغذبازی و دیگر درخواست هایی که در مسئولیت های کارکنان مداخله می کنند که به نظر کارکنان مشغله های غیرضروری هستند به آنان تحمیل می نماید (زارع ، ۱۳۸۶). «کرمانی» (۱۳۸۷) در پژوهش خود نتیجه گرفت که افزایش مزاحمت با کاهش علاقمندی به کار همراه است. از این جهت یافته های پژوهش حاضر با این یافته همسو است که بین مزاحمت و شیوه همکاری در برخورد با تعارض رابطه معکوسی دیده می شود. چنین نتیجه ای را مهرعلی زاده و همکاران» (۱۳۸۴) نیز گرفتند. پورسیف (۱۳۸۵) نیز بی علافگی را وضعیتی می داند که کارکنان طبق دستور عمل می کنند و از این رو، انجام وظیفه از سوی آنان بیشتر به منظور رفع تکلیف است نه از روی تعهد و علاقه شخصی. در پژوهش خرم روز (۱۳۷۸) «شناخت افراد از وظایف خود و دیگران» «افزایش ارتباطات بین افراد»، «تأکید بر مقررات و دستورات»، «بحث و مذاکره آزاد بین افراد»، «مشارکت افراد در حل مشکلات مدرسه» به ترتیب بیشترین تأثیر را در کاهش تعارض بین کارکنان دارند و این نتیجه استفاده از شیوه همکاری در حل تعارض است. به همین جهت یافته دیگر پژوهش در این زمینه (رابطه معکوس بین علاقه مندی و سبک اجتناب) قابل توجه است.

صمیمیت یعنی لذت بردن کارکنان از روابط گرم و دوستانه با یکدیگر. این بعد، رضایت از نیازهای اجتماعی را می رساند

که لزوماً به انجام وظیفه مرتبط نیست (پورسیف، ۱۳۸۵). پیامد جوّ باز در مدرسه عدم تعهد پایین، موانع و محدودیت کم، نشاط و صمیمیت بسیار زیاد، این ترکیب جوی را پیشنهاد می‌کند که هم مدیر و هم معلمان رفتار صحیحی دارند. جوّ که در آن صمیمیت بالا وجود دارد، همکاری نیز بالا خواهد بود و از رو مطابق یافته‌های این پژوهش با افزایش صمیمیت^۱ استفاده از شیوه همکاری در برخورد با تعارض بیشتر شده و استفاده از شیوه‌های رقابت، اجتناب و گذشت کمتر می‌شود. ملک زاده (۱۳۸۶) نیز دریافت که عواملی نظیر میزان صمیمیت، احساس مزاحمت دبیران، مراعات مدیر، فاصله‌گیری آنان از معلمان و نفوذ و پویایی آنها با اثربخشی مدارس رابطه دارد.

ملاحظه‌گری یا مراعات به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می‌شود. مدیر سعی می‌کند که به دیگران کمک کند و هر وقت که بتواند برای کارکنان کاری انجام می‌دهد (مجنونی، ۱۳۸۱). بر اساس نتایج پژوهش کرمانی (۱۳۸۷)، افزایش روحیه گروهی با افزایش صمیمیت و علاقمندی همراه است و افزایش صمیمیت با افزایش علاقمندی، ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی و کاهش تاکید بر تولید همراه است. بنابراین چون ابعاد جوّ با هم همبستگی معنی داری دارند، از این رو می‌تواند دریافت که مدیری که بر ملاحظه‌گری تاکید داشته باشد، به جای همکاری، گذشت خواهد کرد و یا در موارد تعارض از آن دوری خواهد نمود. موضوعی که نتایج پژوهش حاضر از آن حمایت می‌کند. به نظر هوی و میسکل (۱۳۸۲)، ترجمه عباس زاده).

فاصله‌گیری به رفتار غیر شخصی مدیر اشاره می‌کند، مدیر طبق مقررات عمل می‌کند، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تاکید می‌ورزد و از کارکنان زیر دست خود فاصله می‌گیرد (پورسیف، ۱۳۸۵). بر اساس نتایج پژوهش کرمانی (۱۳۸۷) فاصله‌گیری با نفوذ و پویایی بالا رابطه معکوسی دارد. طبق یافته‌های این پژوهش فاصله‌گیری و شیوه رقابت در برخورد با تعارض رابطه معکوسی وجود دارد.

نفوذ و پویایی به رفتار پویا و پرتلاش مدیران برای رهبری گروه و ایجاد انگیزه در افراد از طریق نفوذ در آنها اشاره می‌کند. مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود در صدد به حرکت در آوردن سازمان برمی‌آید. مجنونی، (۱۳۸۱). طبق یافته‌های کرمانی (۱۳۸۷) نفوذ و پویایی بالا و تاکید بر تولید پایین با افزایش علاقمندی به کار همراه است. نفوذ و پویایی بالا با افزایش ملاحظه‌گری و کاهش فاصله‌گیری همراه است. بنابراین هر چه میزان نفوذ و پویایی جوّ سازمان بیشتر باشد^۱ علاقه به کار (و بدنبال آن همکاری در حل تعارض) بیشتر می‌شود. موضوعی که همسو با یافته‌های این پژوهش است. از سوی دیگر نتایج نشان داد که بین میزان نفوذ و پویایی و استفاده از شیوه گذشت در برخورد با تعارض رابطه معکوسی وجود دارد. هنگامی که یک طرف در صدد برمی‌آید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می‌کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد؛ در واقع یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار می‌کند تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا ایثار می‌نامند (رابینز^۱، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶: ۲۷۶). چنین موضوعی زمانی شکل می‌گیرد که نفوذ مدیر در کارکنان بیشتر باشد و کارکنان و معلمان خواسته‌های او را اجابت نموده و حاضر می‌شوند ایثار کنند. طبق یافته‌های ملک زاده (۱۳۸۶) بین نفوذ و پویایی مدیر و اثربخشی مدارس همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا در چنین شرایطی کارکنان تمایل بیشتری بکار خواهند داشت. با بررسی رابطه بین جوّ سازمانی با سطوح تعارض نشان داد که در مدرسی که مدیران آنها رفتارهای آمرانه توأم با خشونت و بی‌توجهی با حمایت کم از معلمان دارند، میزان تعارض بیشتر است.

تاکید بر تولید زمانی است که مدیر دستورهای زیادی صادر و به نظارت مستقیم کار زیردستان می‌پردازد. در یک جوّ کنترل شده پرکاری وجود دارد ولی روابط اجتماعی اعضا

^۱ Robbins

سلیمانی، نادر (۱۳۸۶). بررسی نگرش و شیوه های برخورد کارکنان مدارس با تعارض. **فصلنامه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**. سال اول، شماره ۱، بهار ۱۳۸۶، صص ۹۲-۸۱

شاه طلبی، سعیده (۱۳۸۶). **بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان های دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۶ - ۱۳۸۵**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

شریعتمداری، نرگس (۱۳۸۳). **رابطه جو سازمانی مدارس با میزان تعهد دبیران دبیرستانهای دخترانه منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

علاقه بند، علی (۱۳۷۵). **درسنامه جو سازمانی**. جزوه دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. علاقه بند، علی (۱۳۷۶)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی تهران، نشر روان چاپ هشتم

کرمانی، بهناز (۱۳۸۷). **رابطه بین جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

کریمی، یوسف (۱۳۷۸) روانشناسی اجتماعی تعلیم تربیت، تهران، نشر روان

گودرزی، اکرم؛ گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱). **اصول، مبانی و نظریه های جو سازمانی**. اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

لاننبورگ، فروسی؛ اورنستین، آلان. می (۱۳۸۲) **مدیریت**

آموزشی مفاهیم و عمل (ترجمه: محمد علی فرنیان). تهران: کتابخانه ملی ایران.

مانتانا، پاتریک (۱۳۸۶). **فرهنگ فراگیری دانش مدیریت**. (ترجمه: سهراب خلیلی). تهران: یادواره.

مقیم، محمد (۱۳۸۶). **سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی**. تهران: ترمه.

بخطر می افتد. مدیر مدرسه به اندازه کافی سختکوش است تا مطمئن شود کارها به خوبی پیش می رود اما او الگویی برای تعهد و وفاداری برای معلمان نمی باشد. در یک مدرسه با جو کنترل شده اساساً تأکید بر تولید بالاست. ملک زاده (۱۳۸۶) در همین رابطه دریافت که بین میزان تأکید مدیر بر تولید و اثربخشی مدارس رابطه معنی داری وجود ندارد. به بیان دیگر صرف تأکید بر کار (مطابق رویکردهای کلاسیک در مدیریت) نمی تواند موجب اثربخشی شود.

منابع

ابراهیم پور، الف (۱۳۸۶). تعارض در فرد، گروه یا سازمان. نشریه میثاق مدیران. شماره ۲۳، تیر ۸۶

استفان، پی. رابینز (۱۳۸۶). **مبانی رفتار سازمانی**. (ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۷). مهارت های مدیریت تعارض، ماهنامه تدبیر. سال ۹، شماره ۸۶، مهر ۱۳۷۷. بیگ زاد، جعفر؛ شفائی، مقصود (بی تا). مدیریت تعارض (تضاد). **سایت جامع مدیریت مدیر یار**. قابل دسترسی در: www.modiryar.com تونکه نژاد، ماندنی (۱۳۸۴). نظریه ای جدید در مدیریت تعارض.

ماهنامه تدبیر. سال شانزدهم، شماره ۱۶۲، آبان ۸۴

حسینی، محمد حمید (۱۳۸۵). **بررسی مقایسه ای رابطه بین جو سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در دبیرستانهای دولتی و غیر انتفاعی شهر تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

خرم روز، عباس (۱۳۷۸). **بررسی راههای کاهش تعارضات بین کارکنان مدارس راهنمایی شهر اصفهان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

زارع، امیر (۱۳۸۶). **ارتباط جو سازمانی و بهره وری کارکنان در بیمارستانهای عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

سلیمانی، نادر (۱۳۸۴). **مدیریت تعارض در مدرسه**. تهران: آرمان رشد.

- ملک زاده، شیدا (۱۳۸۶). **بررسی رابطه بین جو سازمانی و اثربخشی مدارس در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهر تهران از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- مهرعلی زاده، یداله؛ سپاسی، حسین؛ امیدیان، فرانک (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین جو سازمانی دانشگاه و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**. شماره ۲-۱ (۳۶-۳۵)، بهار و تابستان ۱۳۸۴.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). **رفتار و روابط در سازمان و مدیریت**. تهران: رامین.
- نوربخش، مهوش؛ میرنادری، علی اکبر (۱۳۸۴). بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی در معلمان تربیت بدنی دوره متوسطه شهر اهواز. **فصلنامه المپیک**. سال ۱۳، شماره ۱ (پیاپی ۲۹)، بهار ۱۳۸۴.
- هوی، وین ک؛ میسکل، سیسیل.ج. (۱۳۸۲). **تئوری، پژوهش و عمل در مدیریت آموزشی**. (ترجمه: میر محمد سید عباس-زاده). ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.