



آنکه پژوهش را استمرار نمی‌بخشد از درک دانش بی‌نصیب است (حضرت علی <sup>(ع)</sup>).

## تعهدنامه‌ی اصالت اثر و رعایت حقوق دانشگاه

تمامی حقوق مادی و معنوی مترتب بر نتایج، ابتکارات، اختراعات و نوآوری‌های ناشی از انجام این پژوهش، متعلق به **دانشگاه محقق اردبیلی** می‌باشد. نقل مطلب از این اثر، با رعایت مقررات مربوطه و با ذکر نام دانشگاه محقق اردبیلی، نام استاد راهنما و دانشجو بلامانع است.

اینجانب **ابراهیم شاکری زنگیر** دانش‌آموخته‌ی مقطع کارشناسی ارشد رشته‌ی **علوم تربیتی** گرایش **تحقیقات آموزشی** دانشکده‌ی **علوم تربیتی و روانشناسی** دانشگاه محقق اردبیلی به شماره‌ی دانشجویی **۹۱۱۱۵۶۳۱۱۱** که در تاریخ **۱۳۹۳/۵/۲۲** از پایان‌نامه‌ی تحصیلی خود تحت عنوان **رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه** دفاع نموده‌ام، متعهد می‌شوم که:

- (۱) این پایان‌نامه را قبلاً برای دریافت هیچ‌گونه مدرک تحصیلی یا به عنوان هرگونه فعالیت پژوهشی در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی داخل و خارج از کشور ارائه ننموده‌ام.
- (۲) مسئولیت صحت و سقم تمامی مندرجات پایان‌نامه‌ی تحصیلی خود را بر عهده می‌گیرم.
- (۳) این پایان‌نامه، حاصل پژوهش انجام شده توسط اینجانب می‌باشد.
- (۴) در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران استفاده نموده‌ام، مطابق ضوابط و مقررات مربوطه و با رعایت اصل امانتداری علمی، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در متن و فهرست منابع و مأخذ ذکر نموده‌ام.
- (۵) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده یا هرگونه بهره‌برداری اعم از نشر کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان‌نامه را داشته باشم، از حوزه‌ی معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه محقق اردبیلی، مجوزهای لازم را اخذ نمایم.
- (۶) در صورت ارائه‌ی مقاله‌ی مستخرج از این پایان‌نامه در همایش‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها، گردهمایی‌ها و انواع مجلات، نام دانشگاه محقق اردبیلی را در کنار نام نویسندگان (دانشجو و اساتید راهنما و مشاور) ذکر نمایم.
- (۷) چنانچه در هر مقطع زمانی، خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن (من جمله ابطال مدرک تحصیلی، طرح شکایت توسط دانشگاه و ...) را می‌پذیرم و دانشگاه محقق اردبیلی را مجاز می‌دانم با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات مربوطه رفتار نماید.

نام و نام خانوادگی دانشجو: **ابراهیم شاکری زنگیر**

امضا

تاریخ



دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی

گروه آموزشی علوم تربیتی

پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

در رشته‌ی علوم تربیتی گرایش تحقیقات آموزشی

### **عنوان:**

**رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت**

**سازمانی در مدارس متوسطه**

استاد راهنما:

دکتر عادل زاهد بابلان

استاد مشاور:

دکتر مهدی معینی کیا

پژوهشگر:

ابراهیم شاکری زنگیر

تابستان ۱۳۹۳



دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی

گروه آموزشی علوم تربیتی

پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

در رشته‌ی علوم تربیتی گرایش تحقیقات آموزشی

**عنوان:**

**رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه**

پژوهشگر:

ابراهیم شاکری زنگیر

ارزیابی و تصویب شده‌ی کمیته داوران پایان‌نامه با درجه‌ی: عالی

امضاء	سمت	مرتبه‌ی علمی	نام و نام خانوادگی
	استاد راهنما و رییس کمیته‌ی داوران	دانشیار	دکتر عادل زاهد بابلان
	استاد مشاور	استادیار	دکتر مهدی معینی کیا
	داور	دانشیار	دکتر حسین قمری گیوی

مرداد ماه ۱۳۹۳

# تقدیم بہ:

پدر و مادری کہ سال ہارنج و مشقت را بہ جان می خرد تا بر اوج و شکوفایی فرزندانشان بیفزایند.

# پاسکزاری:

«منت و خدای راعز و جل که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش فرید نعمت»

خدای دانا و توانا را شاکرم که با لطف و عنایتش توفیق یافتم پژوهش حاضر را به انجام برسانم. در این راستا بر خود لازم می‌دانم از زحمات، تلاش‌ها و راهنمایی‌های اساتید بزرگوار جناب آقای دکتر عادل زاهد بابلان که با گذشت و صبر و حوصله، راهنمایی این پژوهش را بر عهده گرفتند صمیمانه شکر نمایم. و همچنین از مشاوره‌های خوب و مناسب، جناب آقای دکتر مهدی معینی کیا هم نهایت سپاس را دارم.

نام خانوادگی دانشجو: شاکری زنگیر	نام: ابراهیم
عنوان پایان نامه: رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه	
استاد راهنما: دکتر عادل زاهد بابلان	
استاد مشاور: دکتر مهدی معینی کیا	
مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته: علوم تربیتی
گرایش: تحقیقات آموزشی	دانشگاه: محقق اردبیلی
دانشکده: علوم تربیتی و روانشناسی	تاریخ دفاع: ۱۳۹۳/۵/۲۲
	تعداد صفحات: ۹۸
<p><b>چکیده:</b></p> <p>هدف این پژوهش، بررسی ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس متوسطه می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان گرمی به تعداد ۱۴۰ نفر (۳۵ زن و ۱۰۵ مرد) بوده تشکیل داد. با توجه به حجم جامعه و بر اساس جدول کرجسی - مورگان نمونه‌ای به حجم ۱۰۳ نفر (۲۵ زن و ۷۸ مرد) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت تعارض رابینز (۱۹۹۱)، مهارت‌های ارتباطی مدیران بارتون (۱۹۹۰) و سلامت سازمانی مدارس متوسطه هوی و تارتر (۱۹۹۷) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد و فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیری) استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که بین راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد راه حل‌گرایی و راهبرد عدم مقابله با سلامت سازمانی مدارس همبستگی منفی، اما با راهبرد کنترل همبستگی مشاهده نشد. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران (کلامی، شنود و بازخورد) با سلامت سازمانی مدارس همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. راهبردهای مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی مدیران بالاتر از متوسط و سلامت سازمانی مدارس در حد متوسط ارزیابی شد. راهبرد راه حل‌گرایی، راهبرد عدم مقابله و مهارت شنود بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس دارند. اما راهبرد کنترل، مهارت کلامی و مهارت بازخورد توان پیش‌بینی سلامت سازمانی مدارس را نداشته است و بطور کلی ۲۸ درصد واریانس سلامت سازمانی مدارس را راهبردهای مدیریت تعارض و ۲۲ درصد آن را مهارت‌های ارتباطی مدیران تبیین می‌نماید.</p>	
کلید واژه‌ها: راهبردهای مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی مدیران، سلامت سازمانی مدارس	

## فهرست مطالب

شماره و عنوان مطلب

صفحه

### فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه .....	۲
۱-۲- بیان مسأله .....	۴
۱-۳- ضرورت و اهمیت پژوهش .....	۸
۱-۴- سوالات اصلی پژوهش .....	۱۰
۱-۵- سوالات فرعی پژوهش .....	۱۰
۱-۶- اهداف پژوهش .....	۱۱
۱-۶-۱- اهداف کلی .....	۱۱
۱-۶-۲- اهداف جزئی .....	۱۱
۱-۷- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها .....	۱۲

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲- مقدمه .....	۱۵
۲-۲- مفهوم سلامت .....	۱۵
۲-۳- تعریف سازمان .....	۱۵
۲-۴- سلامت سازمانی .....	۱۶
۲-۵- ویژگی‌های سازمان سالم .....	۱۷
۲-۶- سلامت سازمانی مدرسه .....	۲۱
۲-۷- سطوح و ابعاد سلامت سازمانی از دیدگاه هوی، تاتر و کاتکمپ .....	۲۲
۲-۸- ابعاد سلامت سازمانی از نظر ماتیو مایلز .....	۲۲
۲-۹- ابعاد سلامت سازمانی از نظر لایدن و کلینگل .....	۲۴
۲-۱۰- چهار اصل سازمان‌های سالم .....	۲۶



۲۸	۱۱-۲- مفهوم تعارض
۲۸	۱۲-۲- دیدگاه‌های متفاوت پیرامون تعارض
۳۰	۱۳-۲- انواع تعارض‌های سازمانی
۳۱	۱۴-۲- ویژگی‌های تعارض سازنده و تعارض مخرب
۳۴	۱۵-۲- تعارض درون فردی
۳۴	۱۶-۲- تعارض بین فردی
۳۵	۱۷-۲- تعارض درون گروهی
۳۵	۱۸-۲- تعارض بین گروهی
۳۵	۱۹-۲- تعارض درون سازمانی
۳۶	۲۰-۲- استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان
۳۷	۲۱-۲- فرآیند تعارض
۳۷	۲۲-۲- منابع ایجاد تعارض
۳۸	۲۳-۲- آثار و نتایج تعارض
۳۹	۲۴-۲- مفهوم مدیریت تعارض
۴۰	۲۵-۲- راهبردهای مدیریت تعارض
۴۰	۲۶-۲- مفهوم ارتباطات
۳۴	۲۷-۲- برخی تعاریف از ارتباطات
۳۴	۲۸-۲- هدف ارتباطات
۳۵	۲۹-۲- نقش ارتباطات
۳۶	۳۰-۲- فرآیند ارتباطات
۳۷	۳۱-۲- انواع ارتباطات
۳۸	۳۲-۲- انواع الگوهای ارتباطی
۳۸	۳۳-۲- انواع ارتباطات از حیث ارائه بازخورد (عکس العمل)
۳۹	۳۴-۲- انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام
۴۰	۳۵-۲- انواع الگوهای ارتباطی از حیث رسمی و غیررسمی

- ۳۶-۲- انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات رسمی ..... ۴۱
- ۳۷-۲- انواع الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات غیررسمی ..... ۴۱
- ۳۸-۲- موانع برقراری ارتباطات ..... ۴۲
- ۳۹-۲- موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش ..... ۴۳
- ۴۰-۲- روش‌های بهبود ارتباطات ..... ۴۵
- ۴۱-۲- ویژگی‌های ارتباط موفق ..... ۴۶
- ۴۲-۲- مهارت‌های ارتباطی ..... ۴۶
- ۴۳-۲- ابعاد مهارت‌های ارتباطی ..... ۴۷
- ۴۴-۲- پیشینه‌ی پژوهش ..... ۴۷
- ۴۵-۲- تحقیقات داخلی ..... ۴۷
- ۴۶-۲- تحقیقات خارجی ..... ۵۰
- ۴۷-۲- جمع‌بندی پیشینه ..... ۵۲

### **فصل سوم: روش شناسی پژوهش**

- ۱-۳- روش تحقیق ..... ۶۹
- ۲-۳- جامعه آماری ..... ۶۹
- ۳-۳- نمونه و روش نمونه‌گیری ..... ۶۹
- ۴-۳- ابزارهای اندازه‌گیری ..... ۶۹
- ۵-۳- روایی و پایایی ..... ۷۰
- ۶-۳- روش جمع‌آوری اطلاعات ..... ۷۱
- ۷-۳- روش تجزیه و تحلیل آماری ..... ۷۱

### **فصل چهارم: نتایج و یافته‌های پژوهش**

- ۱-۴- یافته‌ها ..... ۷۳

### **فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری**

۸۶	..... ۱-۵- بحث و نتیجه‌گیری
۸۹	..... ۲-۵- محدودیت‌های پژوهش
۸۹	..... ۳-۵- پیشنهادهای کاربردی
۹۰	..... ۴-۵- پیشنهاد به سایر محققان
۹۱	..... منابع و مآخذ
۸۵	..... پیوست‌ها و ضمائم

## فهرست جداول

شماره و عنوان جدول	صفحه
جدول ۱-۱: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه	۷۳
جدول ۲-۱: نتایج ضریب همبستگی بین راهبردهای مدیریت تعارض با سلامت سازمانی	۷۴
جدول ۳-۱: نتایج ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی	۷۵
جدول ۴-۱: فراوانی و درصد فراوانی راهبردهای مدیریت تعارض	۷۶
جدول ۵-۱: راهبرد غالب مدیریت تعارض (آزمون t تک نمونه‌ای)	۷۶
جدول ۶-۱: فراوانی و درصد فراوانی مهارت‌های ارتباطی مدیران	۷۷
جدول ۷-۱: مهارت غالب مهارت‌های ارتباطی مدیران (آزمون t تک نمونه‌ای)	۷۷
جدول ۸-۱: وضعیت سلامت سازمانی مدارس (آزمون t تک نمونه‌ای)	۷۸
جدول ۹-۱: خلاصه تحلیل واریانس و پیش‌بینی سلامت سازمانی براساس راهبردهای مدیریت تعارض ...	۷۹
جدول ۱۰-۱: خلاصه تحلیل واریانس و پیش‌بینی سلامت سازمانی بر اساس مهارت‌های ارتباطی مدیران ..	۸۰

## فهرست اشکال

شماره و عنوان شکل	صفحه
شکل ۱-۱: فرآیند ارتباط و عناصر و اجزای آن	۳۶
شکل ۲-۱: الگوهای ارتباطی	۳۸
شکل ۳-۱: الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات (در ارتباطات رسمی)	۴۱
شکل ۴-۱: الگوهای ارتباطی از حیث انتقال اطلاعات در ارتباطات غیررسمی	۴۱
شکل ۵-۱: نواحی چهارگانه شخصیت مدیر	۴۵

فصل اول:

کلیات پژوهش

تعارض<sup>۱</sup> جزء لاینفک زندگی انسان و امری کاملاً طبیعی است و در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. داستان‌ها و تمثیلات قرآن کریم و بیان عناوین خیر و شر، حق و باطل، عدل و ظلم، نور و ظلمت و نیز داستان‌هایی چون موسی و فرعون، یوسف و برادران، اصحاب کهف و ... همه نشانگر وجود تعارض می‌باشند (فیاضی، ۱۳۸۸). لذا امروزه افراد، پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند (موسسه آلد ایسلند پیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها متفاوت است (تومی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر تعارض فرآیندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است (وودمن و هلریگل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان یو. اس. دی. آی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). یکی از علل بوجود آورنده تعارض می‌تواند اختلافات ارتباطی باشد. اختلاف‌های ارتباطی عدم توافق‌هایی هستند که از دشواری معنایی، سوء برداشت‌ها و اختلاف در کانال ارتباطی بر می‌خیزد. اشتباهی که بسیاری از افراد مرتکب می‌شوند این است که ارتباط خوب را، با موافقت با دیدگاه‌شان یکی می‌دانند بنابراین تعارض میان افراد معمولاً بر پایه ارتباطی ضعیف قرار گرفته است (رابینز و سنزو<sup>۶</sup>، ترجمه اعرابی و حمیدرفیعی و اسراری

---

1 . Conflict

2 . Aland Islands Peac Institute

3 . Toomey

4 . Woodman & Hellrigel

5 . The United States Agency for International Development organization (USAID)

6 . Robins & Snzv

ارشاد، ۱۳۸۶). دلیل این امر این است که مردم به ندرت قادرند مقصود واقعی خود را به طور کامل به سایرین انتقال دهند (حسن زاده و اعتصامی، ۱۳۸۰). بنابراین یک راه حل برای کاهش تعارض می‌تواند افزایش مهارت ارتباطی افراد باشد. چنانچه جامعه شناسان و پژوهشگران علوم رفتاری و ارتباطات سازمانی، به منظور کاهش تعارضات، افزایش ارتباطات را توصیه کرده‌اند (فرهنگی، ۱۳۸۷).

در هر نهاد یا سازمانی، سالم بودن محیط جزء ضروریات آن سازمان محسوب می‌شود در این میان سلامت سازمانی مدارس نیز از این قضیه مستثنی نیست. سلامت سازمانی عبارت است از توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌هاست (شریعتمداری، ۱۳۸۸). به نظر کلارک<sup>۱</sup>، یک سازمان سالم هم نوآور و هم سازگار است، ظرفیت بالایی برای تحمل بحران‌های درونی و بیرونی دارد و قادر به پیشروی به سطوح جدید فعالیت می‌باشد. سلامت سازمانی از عوامل بسیاری تأثیر می‌پذیرد که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر واقع شود، منجر به اثربخشی سازمان شود و در نهایت در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی داشته باشد (به نقل از براتی مارنانی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین اسنیدر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نشان داد که سلامت سازمانی بالا با اثربخشی سازمان همبستگی دارد و به این نتیجه رسید که سلامت سازمانی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه ندارد. سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی سازمان در کوتاه مدت دلالت دارد و به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم به این معنا نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند بلکه در دراز مدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، توانایی‌های لازم را در جهت بقاء خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد (مایلز، ۱۹۶۹، به نقل از علاقه بند، ۱۳۷۸). هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه می‌باشد.

---

1 . clarak  
2 . Snider



## ۱-۲- بیان مسأله

یکی از متغیرهای درون مدرسه‌ای بسیار مهم "جو سازمانی"<sup>۱</sup> است که امروزه از سازه‌ای به نام "سلامت سازمانی"<sup>۲</sup> برای بررسی و سنجش آن استفاده می‌شود. در بیان اهمیت این سازه، صاحب‌نظران (نظیر هوی، تارتر و کاتکمپ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ ساراسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ هوی، تارتر و بلیس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰) بر این باور هستند که اقدام‌های ناظر بر اصلاحات آموزشی بدون توجه به فرهنگ، جو سازمانی و نشانگان سلامت سازمانی همواره با شکست مواجه خواهد شد. هالپین و کرافت<sup>۶</sup> (۱۹۶۳، به نقل از هوی و میسکل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)، معتقد هستند که جو سازمانی به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق شده و کیفیت نسبتاً پایداری است که معلمان آن را تجربه می‌کنند، بر رفتار آن‌ها تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در مدرسه است. اما هوی، تارتر و بلیس (۱۹۹۰) واژه سلامت را برای توصیف محیط عمومی مدرسه ترجیح داده‌اند. به زعم آن‌ها نشانگان سلامت مدرسه بهتر می‌تواند یک مدرسه اثربخش را تصویر کنند. همچنین مایلز<sup>۸</sup> (۱۹۶۹، به نقل از هوی و میسکل، ۲۰۰۵)، سلامت سازمانی مدرسه را شکل تکامل یافته جو سازمانی می‌داند. او به عنوان نخستین نظریه‌پرداز سلامت سازمانی مدرسه، معتقد است که سلامت سازمانی به ویژگی‌هایی به مراتب کامل‌تر و مهم‌تر از ویژگی‌های مورد نظر جو سازمانی اشاره دارد. ویژگی‌هایی نظیر دوام و بقای مدرسه در محیط، سازگاری مدرسه با محیط و گسترش توانایی آن برای سازگاری بیشتر از جمله آن‌ها است. تعاریف مختلفی از سلامت سازمانی مطرح شده از جمله، لایدن و کلینگل<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور موثر نمی‌شود بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌گردد. و یا به گفته‌ی هوی و فورسیت

- 
- 1 . Organizational climate
  - 2 . Organizational health
  - 3 . Hoy, Tarter & Kottkamp
  - 4 . Sarason
  - 5 . Hoy, Tarter & Bliss
  - 6 . Halpin & Croft
  - 7 . Hoy & Miskel
  - 8 . Miles
  - 9 . Lynden & Klingle

سلامت سازمانی توانایی سازمان برای بقاء خود است و سازمانی که سالم است با نیروهای مخرب خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروی آن‌ها به طور اثربخشی، در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند، و دراز مدت علائم یک سازمان سالم را از خود نشان می‌دهند (جاهد، ۱۳۸۴). از جمله عوامل تاثیرگذار در سلامت سازمانی مدارس می‌تواند شیوهی مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران باشد. تعارض جزء طبیعی و عادی زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر همیشه با آن آشنا بوده است، ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است. بنابراین امروزه، به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (هوتپو، آسوکره و عبدالعزیز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به اعتقاد دوبرین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد، و سازمان‌ها دارد (رابینز، ۲۰۱۰). استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد در سطح سلامت سازمان می‌گردد (کریتر و انگل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). و برخی نیز معتقدند عدم تعارض در سازمان موجب بی‌علاقگی، رکورد، خمودگی و ... می‌شود و کارایی سازمان را کاهش می‌دهد (قربانی، ۱۳۷۹). و بسته به اینکه تعارض چگونه مدیریت شود می‌تواند نتایج سازنده یا مخربی داشته باشد (ریزکالا، ورتهایم و هودگسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). وجود تعارض در سازمان موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، تحریک به مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد همبستگی گروهی می‌شود (توماس<sup>۶</sup>، ۱۹۷۶، به نقل از حیدری، عسکریان و دوابی، ۱۳۸۹). و تحقیقات اشمیت<sup>۷</sup> نشان می‌دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران صرف رسیدگی به

---

1 . Hoy & Forset

2 . Hotepo, Asokere & Abdul-Azeez

3 . Dubrin

4 . Krither & Angel

5 . Rizkalla, Wertheim & Hodgson

6 . Thoms

7 . Smith

تعارضات می‌شود (رایبزر، ۲۰۱۰). و مدیران آموزشی تقریباً نصف وقت خود را به این امر می‌پردازند (لیپیت و لیپیت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴، به نقل از قربانی، ۱۳۷۹). همچنین پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض از نظر اهمیت، برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است. در پژوهش دیگری، از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهم‌ترین نقش در موفقیت مشخص شده است (شرمرهورن، هانت و ازبورن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

مدیران در قرن حاضر به توانایی‌های متعددی نیاز دارند که هر کدام می‌تواند به نوعی در روند زندگی کار او تأثیرگذار باشد، از این میان توانایی برقراری ارتباط و ایجاد مناسبات اجتماعی از جمله مهم‌ترین مهارت‌ها است. ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را که برای انجام وظایف روزانه‌شان به نحو مطلوب ضرورت دارد، برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی بدون ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی انجام دهد (شرمرهورن، هانت و ازبورن، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، بابایی و سبحان الهی، ۱۳۸۶).

اگر مدیران آموزشی علاوه بر دانش از مهارت‌های کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود: یکی از این مهارت‌ها، فن رفتار با کارکنان یا به سخن دیگر "مهارت ارتباطی"<sup>۳</sup> است. مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۸). بنابراین محقق در پژوهش حاضر در نظر دارد به سوال اساسی زیر پاسخ دهد:

آیا بین راهبردهای مدیریت تعارض و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟

- 
- 1 . lippit & lippit
  - 2 . Schermerhorn, Hunt & Osborn
  - 3 . Communicative skill

### ۱-۳- ضرورت و اهمیت پژوهش

تا زمانی که افراد وجود داشته باشند تعارضات هم هستند. این یک واقعیت زندگی است. عقاید متفاوتند و سوء تفاهمات و نیز خراب شدن ارتباطات اتفاق می‌افتند. افراد، ارزش‌ها و ترجیحات مختلفی را در نظر می‌گیرند، و اغلب ما تغییر پذیریم. تمام این موارد باعث ایجاد تعارض در زندگی و کارها می‌شوند. خود تعارض مشکل بوجود نمی‌آورد، بلکه چگونگی استنباط از آن‌ها این مشکلات را می‌سازد (کاردیلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از قوی اندام، ۱۳۸۶). هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه‌ای که یکی احساس می‌کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهداف او می‌شود (سوزان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت تعارض به استراتژی‌هایی نیازمند است که به طور هیجانی مبتنی بر اعتماد به نفس، وسعت دید و باز بودن تفکر و عمل نسبت به راه‌های مختلف مبتنی است (ایوشین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). در واقع استراتژی‌های مدیریت تعارض همان پاسخ افراد نسبت به موقعیت‌های تعارض است که این پاسخ‌ها در عین حالی که استمرار دارند، احتمال دارد در موقعیت‌های مختلف تغییر کنند (فریدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). امروزه ارتباطات<sup>۶</sup> یکی از مهم‌ترین ابزار جوامع متمدن، و نیز مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسان به شمار می‌رود. همان طور که ارتباطات برای انسان متمدن حیاتی است برای انجام عملیات سازمان یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقاء نظام آموزشی نیز حیاتی می‌باشد (علاقه‌بند، ۱۳۸۲). بنابراین باید گفت ارتباط موثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است:

- 
- 1 . Cardillo
  - 2 . Erfurt
  - 3 . Susan
  - 4 . Ivoshin
  - 5 . Fridman
  - 6 . communication