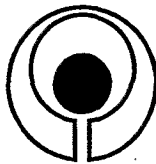


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۸۷/۱/۱۰۵۵۴  
۸۷/۱۴۲۴

«بسمه تعالی»



دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

بررسی ارتباط سبک مدیریت تعارض مدیران از دیدگاه معلمان با رضایت  
شغلی آنان در مدارس استثنایی استان مازندران در سال تحصیلی ۸۸-۸۷

استاد راهنما:

دکتر روشنک وامقی

اساتید مشاور:

دکتر سید مجید میرخانی

دکتر محمدعلی حسینی

استاد مشاور آمار:

دکتر مهدی رهگذر

دانشجو:

کوروش قاسم‌زاده

زمستان ۱۳۸۷

شماره ثبت: ۱۹۲-۳۰۰

۱۰۷۰۸۰

۱۳۸۷ / ۱۱ / ۱۵

کتابخانه  
دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی  
مازندران



## تعهد نامه چاپ مطالب و مقالات مستخرج از پایان نامه یا رساله های دانشجویان دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی

با عنایت به اینکه هر گونه مقاله استخراج شده از پایان نامه یا رساله و یا چاپ و انتشار بخشی یا تمام مطالب آن مبین قسمتی از فعالیتهای علمی- پژوهشی دانشگاه می باشد بنابراین اینجانب **کوروش قاسم زاده حسن کلا** دانش آموخته رشته **مدیریت توانبخشی** متعهد می شوم که موارد ذیل را کاملاً رعایت نمایم.

۱. در صورت اقدام به چاپ هر مقاله ای از مطالب پایان نامه، خود را بعنوان دانش آموخته دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی معرفی نمایم و درج نام و آدرس محل دیگری خوداری کنم.
۲. در صورت اقدام به چاپ بخشی از یا تمام پایان نامه یا رساله خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به اطلاع "انتشارات" و "دفتر تحصیلات تکمیلی" دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی برسانم.
۳. در صورت اقدام به چاپ پایان نامه یا رساله در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را درج نقابیم:  
"کتاب حاضر حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده در رشته مدیریت توانبخشی می باشد که در سال ۱۳۸۷ در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی به راهنمایی سرکار خانم دکتر روشنگر و امقی و مشاوره جناب آقای دکتر مجید میرخانی و مشاوره آمار جناب آقای دکتر مهدی رهگذر انجام و در سال ۱۳۸۷ از آن دفاع شده است."
۴. به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک در صد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به انتشارات دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی اهداء نمایم.  
(دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد).
۵. در صورت عدم رعایت بند ۴، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، تادیه می کنم.
۶. قبول می نمایم و تعهد می کنم که در صورت خوداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند.  
بعلاوه به دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی حق می دهم به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه معادل وجه مذکور در بند ۵ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تأمین نماید.

اینجانب **کوروش قاسم زاده حسن کلا** دانشجوی رشته **مدیریت توانبخشی** مقطع **کارشناسی ارشد** تعهد فوق و ضمانت اجرایی آنرا بدون قید و شرط قبول می نمایم، و به انجام آن ملتزم می شوم.

نام و نام خانوادگی

امضاء و تاریخ

کوروش قاسم زاده حسن کلا  
۸۷/۱۰/۲۹

## تقدیم به

پدر بزرگوارم که هر چه در من تکوین یافته از تقدس روان و صفای  
باطنی او نشأت گرفته

مادر عزیز و صبورم که خستگی ناپذیری را به من آموخت  
همسر مهربانم که با حضورش به زندگی معنایی تازه بخشید  
و همه آنهایی که دلی سوخته و عاشق در عمران و آبادانی ایران  
عزیز دارند و تمامی سعی شان تعالی اندیشه‌ها و سرافرازی این آب و  
خاک است.

## تشکر و قدردانی :

حمد و ستایش خداوند بی همتا، که ما را به نور علم زینت بخشید و در اندوختن آن استوار ساخت. خدایا از شاگردان درگاهت و حقیقت جوینان درگاهت قرارم ده و یاریم کن در آموختن فلغزیم و آنچه را که آموختم به شایستگی عرضه نمایم.

هر کاری که به انجام می رسد، حاصل تلاش بی شمار افرادی است که بازتاب نامشان در این مختصر ارج زحماتشان را سپاس نمی گوید اما به رسم معموله ذکر نام تنی را جهت یادآوری امتنان خویش به آنان ضروری می دانم.

تشکر و سپاسم را به محضر استاد راهنمای گرامتقدردم خانم دکتر روشنگر واقعی و اساتید مشاوران ارجمندم آقایان دکتر سید مجید میر خانی و دکتر محمدعلی حسینی و استاد مشاور آمار آقای دکتر مهدی رهگذر که بینش و تجاربشان محک ایده های ناسفته و آموزه هایشان مصحح کجروی های من بوده است.

در اینجا لازم می دانم از زحمات بی شائبه و همکاری های صمیمانه مدیریت محترم گروه جناب آقای دکتر اصغر مکارم و آقایان دکتر علی چاپک، دکتر کنزی، فتوحی و خانمها دکتر نیکتا حاتمی زاده، دکتر مهشید فروغان، خانم آذر پترامی و همه عزیزانی که در هر عنوان و سمتی مرا در طی مراحل مختلف تحقیق یاری نموده و در این رهگذر مجال ذکر نام آنها نمی باشد، سپاسگزاری و برای همگی آنها از درگاه یزدان پاک آرزوی توفیق روزافزون نمایم.

## چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تعیین ارتباط بین کاربرد سبک های پنج گانه مدیریت تعارض (رقابت، ایشار، مصالحه، اجتناب و همکاری) توسط مدیران مدارس استثنایی استان مازندران، با رضایت شغلی معلمان این مدارس، در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس استثنایی استان مازندران (۵۶۹ نفر) است و حجم نمونه برابر با ۱۸۹ نفر می باشد که با روش نمونه گیری تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری، انتخاب شدند و روش پژوهش توصیفی-تحلیلی (پیمایشی) و از نوع مقطعی است در این پژوهش برای گردآوری داده ها از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض مدیران استیفن رابینز با ضریب پایایی ۰/۸۷ و پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا با ضریب پایایی ۰/۸۳۸ استفاده شده است. از آزمون های آماری کولموگراف اسمیرنف، ضریب رگرسیون، T مستقل و آنالیز واریانس یک طرفه به منظور تحلیل داده های به دست آمده و تأیید یا رد فرضیات استفاده شد. یافته های پژوهش نشان می دهند معلمانی که مدیران آنها از سبک مدیریت تعارض همکاری استفاده می کنند با میانگین ۷۳/۸۳ از بیشترین میزان رضایت شغلی و معلمانی که مدیران آنها از سبک اجتناب استفاده می کنند با میانگین ۴۱/۳۳ از کمترین میزان رضایت شغلی نسبت سایر معلمان برخوردارند. ضریب همبستگی پیرسون در سطح  $\alpha=0/05$  بین سابقه خدمت و رضایت شغلی ۰/۶۵۵ ( $p=0/000$ ) و بین سن و رضایت شغلی برابر ۰/۵۴ ( $p=0/000$ ) بود بیانگر این واقعیت است که هرچه میزان سابقه خدمت و متناسب با آن سن معلمان مدارس استثنایی بیشتر باشد میزان رضایت شغلی آنها فارغ از اینکه مدیران آنها از چه سبک مدیریتی استفاده می کنند افزایش می یابد. نتایج حاصل از آزمون آنالیز کوواریانس برای بررسی اثر سابقه بعنوان یک متغیر مخدوش کننده نشان داد در سطح معنی داری ( $p=0/434$ )، می توان گفت سابقه خدمت نمی تواند یک متغیر مخدوش کننده باشد اما بصورت توأم با سبک ( $p=0/000$ )، بر روی رضایت شغلی تأثیرگذار است. نتایج بدست آمده از آزمون تی بیانگر این واقعیت بود که بین میانگین رضایت شغلی در دو گروه مرد و زن اختلاف معنی داری وجود ندارد. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون دانت نشان دادند اختلاف میزان رضایت شغلی دو به دوی سطوح تحصیلی در سطح ۹۵٪ معنی دار بوده و معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، از رضایت شغلی بیشتری برخوردار بودند.

فصل اول

|    |                          |
|----|--------------------------|
| ۲  | ۱-۱- مقدمه               |
| ۳  | ۲-۱- بیان مسئله          |
| ۶  | ۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق |
| ۷  | ۴-۱- اهداف تحقیق         |
| ۷  | ۱-۴-۱- هدف کلی           |
| ۷  | ۲-۴-۱- اهداف اختصاصی     |
| ۸  | ۳-۴-۱- هدف کاربردی       |
| ۸  | ۴-۴-۱- سؤالات پژوهش      |
| ۱۰ | ۵-۵-۱- تعارض             |
| ۱۰ | ۶-۵-۱- مدیریت تعارض      |
| ۱۰ | ۷-۵-۱- رضایت شغلی        |

فصل دوم

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ۱۲ | ۱-۲- مقدمه                            |
| ۱۲ | ۲-۲- پایه های نظری تحقیق              |
| ۱۳ | ۱-۲-۲- سیر تکاملی اندیشه تعارض        |
| ۱۳ | ۲-۲-۲- دیدگاه نسبی                    |
| ۱۴ | ۳-۲-۲- دیدگاه روابط انسانی            |
| ۱۴ | ۴-۲-۲- دیدگاه تعاملی                  |
| ۱۵ | ۳-۲- انواع تعارض                      |
| ۱۵ | ۱-۳-۲- تعارض سازنده و ویرانگر         |
| ۱۶ | ۲-۳-۲- تعارض بنیادین و عاطفی / احساسی |
| ۱۶ | ۱-۲-۳-۲- تعارض بنیادین                |
| ۱۷ | ۲-۲-۳-۲- تعارض احساسی / عاطفی         |
| ۱۷ | ۳-۳-۲- سطوح تعارض                     |
| ۱۷ | ۱-۳-۳-۲- تعارض درون فردی              |
| ۱۹ | ۲-۳-۳-۲- تعارض میان فردی              |

|    |  |
|----|--|
| ۲۰ | ..... تعارض درون گروهی ۳-۳-۳-۲                               |
| ۲۱ | ..... تعارض میان گروهی ۴-۳-۳-۳                               |
| ۲۱ | ..... دلایل بروز تعارض ۴-۲                                   |
| ۲۱ | ..... دلایل بروز تعارض میان فردی ۲-۴-۱                       |
| ۲۱ | ..... تفاوت‌های فردی ۲-۴-۱-۱                                 |
| ۲۲ | ..... کمبود اطلاعاتی ۲-۴-۱-۲                                 |
| ۲۲ | ..... ناسازگاری نقش ۲-۴-۱-۳                                  |
| ۲۲ | ..... فشار محیطی ۲-۴-۱-۴                                     |
| ۲۳ | ..... دلایل بروز تعارض سازمانی ۲-۴-۲                         |
| ۲۳ | ..... تفاوت در اهداف ۲-۴-۱                                   |
| ۲۳ | ..... محدودیت منابع که قبلاً در مورد آن توضیح داده شد. ۲-۴-۲ |
| ۲۳ | ..... وابستگی وظایف ۲-۴-۳                                    |
| ۲۳ | ..... قواعد مبهم ۲-۴-۴                                       |
| ۲۳ | ..... مشکلات ارتباطی که قبلاً توضیح داده شد. ۲-۴-۵           |
| ۲۴ | ..... تغییر اجتماعی و سازمانی که قبلاً توضیح داده شد. ۲-۴-۶  |
| ۲۴ | ..... ابهام در حیطه مسئولیت‌ها ۲-۴-۷                         |
| ۲۴ | ..... فرآیند بروز تعارض از دیدگاه رایینز ۲-۴-۵               |
| ۲۴ | ..... مخالفت‌های بالقوه ۲-۵-۱                                |
| ۲۴ | ..... شناسایی ۲-۵-۲  |
| ۲۵ | ..... قصد یا نیت ۲-۵-۳                                       |
| ۲۵ | ..... بروز رفتار ۲-۵-۴                                       |
| ۲۶ | ..... نتایج ۲-۵-۵  |
| ۲۸ | ..... مدیریت تعارض ۲-۶-۷                                     |
| ۲۹ | ..... رقابت ۲-۶-۱  |
| ۳۰ | ..... همکاری ۲-۶-۲   |
| ۳۰ | ..... اجتناب ۲-۶-۳   |
| ۳۱ | ..... گذشت (ایثار) ۲-۶-۴                                     |
| ۳۱ | ..... مصالحه یا سازش ۲-۶-۵                                   |
| ۳۴ | ..... رضایت شغلی ۲-۷-۷                                       |
| ۳۴ | ..... اهمیت رضایت شغلی ۲-۷-۱                                 |



|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ۳۵ | .....فواید بررسی رضایت شغلی          |
| ۳۵ | .....بهبود ارتباطات                  |
| ۳۶ | .....بهبود نگرش ها                   |
| ۳۶ | .....اشراف به نیازهای آموزشی         |
| ۳۶ | .....بهره مند شدن اتحادیه ها         |
| ۳۶ | .....برنامه ریزی دگرگونی و پیگیری آن |
| ۳۷ | .....عوامل موثر بر رضایت شغلی        |
| ۳۷ | .....عوامل سازمانی                   |
| ۳۸ | .....عوامل محیطی                     |
| ۳۸ | .....ماهیت کار                       |
| ۳۹ | .....عوامل فردی                      |
| ۳۹ | .....پیامدهای عدم رضایت شغلی         |
| ۴۰ | .....تشویش                           |
| ۴۰ | .....غیبت کاری                       |
| ۴۰ | .....تأخیر در کار                    |
| ۴۰ | .....ترک خدمت                        |
| ۴۱ | .....فعالیت اتحادیه                  |
| ۴۱ | .....بازنشستگی زودرس                 |
| ۴۳ | .....شیوه ابراز نارضایتی             |
| ۴۳ | .....ترک سازمان                      |
| ۴۳ | .....اعتراض                          |
| ۴۳ | .....وفاداری                         |
| ۴۳ | .....اقدام منفی                      |
| ۴۴ | .....مدل های رضایت شغلی              |
| ۴۴ | .....تبیین های گرایشی                |
| ۴۵ | .....جنبش های رضایت شغلی             |
| ۴۵ | .....جنبش مهندسی شغل                 |
| ۴۵ | .....جنبش روابط انسانی               |
| ۴۵ | .....جنبش غنی سازی شغلی              |
| ۴۶ | .....جنبش انگیزش                     |

۸-۲- نظریه های رضایت شغلی..... ۴۶

۱-۸-۲- نظریه بروفی..... ۴۶

۱-۱-۸-۲- نظریه نیازها..... ۴۶

۲-۱-۸-۲- نظریه انتظارات..... ۴۶

۳-۱-۸-۲- نظریه نقشی..... ۴۶

۲-۸-۲- نظریه کورمن..... ۴۷

۱-۲-۸-۲- نظریه کامروایی نیاز..... ۴۷

۲-۲-۸-۲- نظریه گروه مرجع..... ۴۷

۳-۸-۲- نظریه پارسون..... ۴۷

۱-۳-۸-۲- عزت نفس..... ۴۷

۲-۳-۸-۲- شناسایی..... ۴۸

۳-۳-۸-۲- ارضای خواسته ها..... ۴۸

۴-۳-۸-۲- لذت..... ۴۸

۵-۳-۸-۲- صمیمیت..... ۴۸

۴-۸-۲- نظریه بهداشت - انگیزش هرزبرگ..... ۴۸

۹-۲- پیشینه مطالعات انجام شده..... ۵۱

۱-۹-۲- پژوهش‌هایی که تعارض و آثار آن بر رضایت را به شکل کلی مورد بررسی قرار داده اند..... ۵۱

۲-۹-۲- گروه دیگری از پژوهش‌ها سبک‌های مدیریت تعارض، اثرات آنها و ارجحیت آنها نسبت به یکدیگر را مورد توجه قرار داده اند..... ۵۳

۳-۹-۲- پژوهش‌هایی که ویژگی‌های دموگرافیک و ارتباط آنها را با رضایت شغلی مورد بررسی قرار داده‌اند..... ۵۷

فصل سوم

۱-۳- مقدمه..... ۵۷

۲-۳- نوع مطالعه..... ۵۷

۳-۳- جامعه آماری..... ۵۷

۴-۳- حجم نمونه..... ۵۷

۵-۳- روش نمونه‌گیری..... ۵۸

۶-۳- روش انجام پژوهش..... ۵۸

۷-۳- ابزار گردآوری داده‌ها..... ۵۹

- ۱-۷-۳- پرسشنامه سبک مدیریت تعارض مدیران استیفن رابینز..... ۶۰
- ۲-۷-۳- پرسشنامه تعدیل شده رضایت شغلی مینه سوتا..... ۶۰
- ۸-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها..... ۶۱
- ۹-۳- ملاحظات اخلاقی..... ۶۲

### فصل چهارم

- ۱-۴- مقدمه..... ۶۴
- ۲-۴- سیمای کلی نمونه های مورد مطالعه..... ۶۵
- ۱-۲-۴- فراوانی نمونه ها به تفکیک سطح تحصیلات..... ۶۵
- ۲-۲-۴- فراوانی نمونه ها به تفکیک سابقه خدمت..... ۶۶
- ۳-۲-۴- فراوانی نمونه ها به تفکیک سن..... ۶۷
- ۴-۲-۴- فراوانی نمونه ها به تفکیک جنسیت..... ۶۸
- ۵-۲-۴- تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها..... ۶۹
- ۳-۴- آزمون فرضیه..... ۶۹
- ۱-۳-۴- آزمون بررسی میزان اختلاف معنی دار بین میانگین رضایت شغلی در سبکهای مختلف مدیریتی..... ۶۹
- ۳-۳-۴- تحلیل تعقیبی (LSD) برای مشخص کردن اختلاف میانگین رضایت شغلی در بین سبک های مختلف مدیریت تعارض..... ۷۱
- ۴-۳-۴- بررسی همبستگی بین رضایت شغلی با سن و سابقه خدمت معلمان مدارس استثنایی..... ۷۳
- ۵-۳-۴- بررسی ارتباط خطی بین سابقه خدمت و سن معلمان مدارس استثنایی استان با رضایت شغلی..... ۷۴
- ۶-۳-۴- بررسی اثر سابقه خدمت بعنوان یک متغیر مخدوش کننده..... ۷۷
- ۷-۳-۴- بررسی معنی دار بودن اختلاف میانگین رضایت شغلی معلمان مرد و زن..... ۷۸
- ۸-۳-۴- بررسی معنی داری اختلاف بین میانگین رضایت شغلی معلمان مدارس استثنایی مازندران در سطوح مختلف تحصیلی..... ۷۹
- ۹-۳-۴- میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد و فواصل اطمینان رضایت شغلی در سطوح مختلف تحصیلی..... ۷۹
- ۱۰-۳-۴- مقایسه بین میانگین های نمرات رضایت شغلی بر اساس مدارک تحصیلی..... ۸۰
- ۱۱-۳-۴- آزمون دانت برای مشخص کردن اختلاف میزان رضایت شغلی سطوح مختلف تحصیلی..... ۸۱
- ۴-۴- ضمائم..... ۸۲

## فصل پنجم

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| ۱-۵- مقدمه .....                      | ۸۹ |
| ۲-۵- بحث و نتیجه گیری .....           | ۸۹ |
| ۳-۵- نتیجه نهایی .....                | ۹۳ |
| ۴-۵- پیشنهادات اجرایی .....           | ۹۴ |
| ۵-۵- پیشنهادات برای پژوهش آینده ..... | ۹۴ |
| ۶-۵- محدودیت های پژوهش .....          | ۹۴ |
| فهرست منابع .....                     | ۹۵ |

| صفحه | عنوان   |
|------|---|
| ۹    | جدول (۱-۱) معرفی و توصیف متغیرهای مورد استفاده در تحقیق.....  |
| ۱۶   | جدول (۱-۲) جدول توصیفی مربوط به نمودار تعاض و عملکرد رابینز.....  |
| ۳۲   | جدول (۲-۲) تطابق رویکرد مدیریت تعارض با وضعیت.....  |
| ۳۲   | جدول (۲-۳) سبک های مدیریت تعارض و شیوه های مناسب و نامناسب جهت به کارگیری آنها.....                           |
| ۵۹   | جدول (۳-۱) توزیع فراوانی نمونه های آماری تعیین شده از جامعه آماری.....  |
| ۶۰   | جدول (۳-۲) تطابق امتیاز با نوع جواب در پرسشنامه سبک مدیریت تعارض استیفن رابینز بر اساس مقیاس لیکرت.....       |
| ۶۱   | جدول (۳-۳) تطابق امتیاز با نوع جواب در پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا بر اساس مقیاس لیکرت.....                 |
| ۶۵   | جدول (۴-۱) توزیع فراوانی معلمان مدارس استثنایی استان مازندران نمونه ها به تفکیک سطح تحصیلات.....              |
| ۶۶   | جدول (۴-۲) توزیع فراوانی معلمان مدارس استثنایی استان مازندران به تفکیک سابقه خدمت.....                        |
| ۶۷   | جدول (۴-۳) توزیع فراوانی معلمان مدارس استثنایی استان مازندران به تفکیک سن.....                                |
| ۶۸   | جدول (۴-۴) توزیع فراوانی معلمان مدارس استثنایی استان مازندران به تفکیک جنسیت.....                             |
| ۷۰   | جدول (۴-۵) جدول توصیفی مربوط به نمرات رضایت شغلی در سبک های مختلف مدیریتی.....                                |
| ۷۱   | جدول (۴-۶) آزمون آنالیز واریانس یکطرفه برای مقایسه میانگین های نمرات رضایت شغلی بین سبکهای مدیریت تعارض.....  |
| ۷۲   | جدول (۴-۷) تحلیل تعقیبی (LSD) برای مشخص کردن اختلاف بین گروه های مختلف مدیریتی.....                           |
| ۷۳   | جدول (۴-۸) جدول توصیفی مربوط به نمرات رضایت شغلی.....   |
| ۷۴   | جدول (۴-۹) ضریب همبستگی بین رضایت شغلی با سن و سابقه معلمان مدارس استثنایی استان مازندران ...                 |
| ۷۵   | جدول (۴-۱۰) جدول ضریب تعیین و ضریب همبستگی بین رضایت شغلی و سن و سابقه کاری.....                              |
| ۷۵   | جدول (۴-۱۱) جدول آنالیز واریانس رگرسیون بین رضایت شغلی و سن و سابقه کاری.....                                 |
| ۷۶   | جدول (۴-۱۲) جدول ضرایب رگرسیون بین رضایت شغلی و سن و سابقه کاری.....  |
| ۷۷   | جدول (۴-۱۳) جدول ضریب تعیین و ضریب همبستگی بین رضایت شغلی و سابقه کاری.....                                   |
| ۷۷   | جدول (۴-۱۴) جدول آنالیز واریانس رگرسیون بین رضایت شغلی و سابقه کاری.....                                      |
| ۷۷   | جدول (۴-۱۵) جدول ضرایب رگرسیون بین رضایت شغلی و سابقه کاری.....   |
| ۷۸   | جدول (۴-۱۶) آزمون آنالیز کوواریانس برای بررسی اثر سابقه بعنوان یک متغیر مخدوش کننده.....                      |
| ۷۹   | جدول (۴-۱۷) آزمون آنالیز کوواریانس بدون احتساب اثر اصلی متغیرهای سبک و سابقه بعنوان یک متغیر مخدوش کننده..... |

- جدول (۱۸-۴) آزمون تی برای بررسی برابری میانگین‌ها رضایت شغلی معلمان مرد و زن مدارس استثنایی استان مازندران..... ۷۹
- جدول (۱۹-۴) جدول توصیفی مربوط به میانگین رضایت شغلی بین معلمان مرد و زن مدارس استثنایی استان مازندران..... ۸۰
- جدول (۲۰-۴) جدول توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد و فواصل اطمینان رضایت شغلی در سطوح مختلف تحصیلی..... ۸۱
- جدول (۲۲-۴) آزمون دانت برای مشخص کردن اختلاف میزان رضایت شغلی دو به دوی سطوح مختلف تحصیلی..... ۸۳
- جدول (۲۳-۴) آزمون کولموگراف اسمیرنف، جهت سنجش توزیع نرمال سبک‌های مدیریتی..... ۸۴
- جدول (۲۴-۴) آزمون همگنی واریانسها برای میانگین رضایت شغلی در سبکهای مختلف مدیریت تعارض .. ۸۴
- جدول (۲۵-۴) آزمون نرمال بودن رضایت شغلی معلمان مدارس استثنایی بر اساس سطح تحصیلات..... ۸۵
- جدول (۲۶-۴) آزمون همگنی واریانس‌ها برای میانگین رضایت شغلی بر اساس سطوح تحصیلی..... ۸۵
- جدول (۲۷-۴) آزمون استقلال جنسیت و سطوح تحصیلی..... ۸۶
- جدول (۲۸-۴) ضرایب همبستگی بین جنسیت و سطح تحصیلی..... ۸۶
- جدول (۲۹-۴) بررسی اختلاف سن در دو گروه معلمان زن و مرد مدارس استثنایی استان مازندران..... ۸۷
- جدول (۳۰-۴) جدول توصیفی سابقه خدمت بین معلمان مرد و زن مدارس استثنایی استان مازندران..... ۸۸
- جدول (۳۱-۴) آزمون تی برای مقایسه میانگین‌های سابقه خدمت بین معلمان مرد و زن مدارس استثنایی استان مازندران..... ۸۸
- پرسشنامه دموگرافیک..... ۱۰۴
- پرسشنامه تعیین سبک مدیریت تعارض مدیران استیفتز رایبترز..... ۱۰۵
- پرسشنامه تعدیل شده رضایت شغلی مینی‌سوتا..... ۱۰۶
- جدول (۳۳-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۸
- جدول (۳۴-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۲ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۸
- جدول (۳۵-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۳ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۸
- جدول (۳۶-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۴ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۹
- جدول (۳۷-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۵ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۹
- جدول (۳۸-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۶ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۰۹
- جدول (۳۹-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۷ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۱۰
- جدول (۴۰-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۸ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۱۰
- جدول (۴۱-۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۹ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض..... ۱۱۰

- جدول (۴-۴۲) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۰ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۱
- جدول (۴-۴۳) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۱ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۱
- جدول (۴-۴۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۲ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۱
- جدول (۴-۴۵) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۳ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۲
- جدول (۴-۴۶) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۴ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۲
- جدول (۴-۴۷) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۵ از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض ..... ۱۱۲
- جدول (۴-۴۸) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۳
- جدول (۴-۴۹) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۲ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۳
- جدول (۴-۵۰) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۳ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۳
- جدول (۴-۵۱) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۴ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۴
- جدول (۴-۵۲) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۵ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۴
- جدول (۴-۵۳) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۶ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۴
- جدول (۴-۵۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۷ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۵
- جدول (۴-۵۵) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۸ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۵
- جدول (۴-۵۶) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۹ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۵
- جدول (۴-۵۷) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۰ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۶
- جدول (۴-۵۸) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۱ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۶
- جدول (۴-۵۹) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۲ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۶
- جدول (۴-۶۰) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۳ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۷
- جدول (۴-۶۱) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۴ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۷
- جدول (۴-۶۲) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۵ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۷
- جدول (۴-۶۳) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۶ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۸
- جدول (۴-۶۴) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۷ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۸
- جدول (۴-۶۵) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۸ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۸
- جدول (۴-۶۶) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۱۹ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۹
- جدول (۴-۶۷) توصیفی پاسخ معلمان به سوال ۲۰ از پرسشنامه رضایت شغلی ..... ۱۱۹

| صفحه | عنوان  |
|------|--|
| ۱۶   | شکل (۲-۱) نمودار تعارض و عملکرد رایبیز                 |
| ۲۶   | نمودار (۲-۲) طیف شدت و ضعف تعارض                       |
| ۲۷   | نمودار (۲-۳) فرآیند تعارض                              |
| ۲۹   | نمودار (۲-۴) نمودار میزان تعاون و همکاری               |
| ۴۴   | نمودار (۲-۶) نمودار مربوط به واکنش کارکنان ناراضی      |
| ۴۹   | شکل (۲-۷) مقایسه دیدگاهها رضایت و ناراضایتی            |
| ۶۵   | نمودار (۴-۱) توزیع نمونه‌ها به تفکیک میزان سطح تحصیلات |
| ۶۶   | نمودار (۴-۲) توزیع نمونه‌ها به تفکیک میزان سابقه خدمت  |
| ۶۷   | نمودار (۴-۳) توزیع نمونه‌ها به تفکیک میزان سن          |
| ۶۸   | نمودار (۴-۴) توزیع نمونه‌ها به تفکیک جنسیت             |



فصل اول  
کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه

اختلاف نظر و عدم توافق همواره با زندگی انسان همراه بوده و شاید عمری به درازای تاریخ بشر دارد. هر گاه دست کم دو نفر در کنار هم قرار گیرند و با یکدیگر به تعامل پردازند، هر چند در همه امور توافق بسیار داشته باشند، می توان انتظار بروز تعارض<sup>۱</sup> را داشت [۱].

امروزه تکامل اجتماعی انسان روز به روز بر تعداد سازمان ها که ضامن ادامه حرکت و بقاء جوامع هستند می افزاید، و آنچه ضامن بقاء انبوه سازمان ها است مدیریت صحیح و کارآمد است. پیچیدگی روابط انسانی در سازمان های نوین، امکان بروز اختلاف نظر و در پی آن تعارض را دو چندان کرده است. به عنوان مثال، سازمان های چند ملیتی با در اختیار داشتن منابع انسانی از نژادها، فرهنگ ها، گویش ها، مذاهب، خواسته ها و ایده آل های گوناگون، بالقوه مستعد بروز تعارض های شدیدی هستند [۲].

تعارض در سازمان اختلافی است میان دو نفر یا تعداد بیشتری از اعضا یا گروه های سازمان [۳]. این که تعارض یا تضاد می تواند بین اعضای گروه نتیجه های مخرب به بار آورد و بر عملکرد گروه، اثرات منفی بگذارد موضوع شناخته شده ای است. در بسیاری از تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، به چنین گفتارها یا جملاتی برمی خوریم: تضاد و مخالفت های کنترل نشده موجب نارضایتی اعضا می شود و در نتیجه رشته ها و پیوندها را می گسلد و سرانجام موجب از هم پاشیدن گروه می گردد [۴]. از جمله نتیجه های نامطلوبی که در اثر تعارض ویرانگر حاصل می شود این است که ارتباطات ضعیف می شود، گروه انسجام خود را از دست می دهد و نیز این که همه هدف های گروه تحت الشعاع نزاع ها و کشمکش هایی قرار می گیرد که بین اعضا وجود دارد. این نوع تعارض در حالت بسیار شدید موجب متوقف شدن عملیات و احتمالاً از هم پاشیدن گروه می شود [۴].

احتمالاً تعارض در حالت یا وضعی می تواند سازنده باشد که سطح تضاد و مخالفت بین اعضای گروه، معتدل و کنترل شده باشد. یعنی تعارض به حدی باشد که مانع از رکود و خمودگی شود؛ موجب

خلاقیت و نوآوری گردد؛ تغییر و تحول پدید آورد و از سوی دیگر، بدان حد نباشد که موجب تنش و ناهماهنگی گردد [۴]. اگر تضاد و تعارض در سطح بسیار بالایی باشد، موجب کم شدن اثر بخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضا، سطح بازدهی و تولید سازمان کاهش می یابد و نرخ غیبت و جابجایی کارکنان افزایش پیدا می کند [۴]. آنچه سازمان ها را از فروافتادن در چنین ورطه هایی نجات می دهد آگاهی، بینش و دانش مدیران در زمینه برخورد و مدیریت صحیح تعارض است. یکی از آثار مخرب تعارضات کنترل نشده نزول سطح رضایت کارکنان از شغل یا مسئولیتی است که در سازمان به عهده دارند. رضایت شغلی<sup>۲</sup> یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد و جهت کارایی سازمان نیز بسیار حائز اهمیت است [۵].

#### ۱-۲- بیان مسئله

در بسیاری از سازمان ها تعارض به صورت یک مسأله جدی وجود دارد. شاید در همه جا، این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد ولی تردیدی نیست که می تواند بر عملکرد آن اثرات ناگوار بگذارد [۴]. سازمان با ماهیتی که دارد محیط باروری برای رشد و پرورش تعارض ها و عدم توافق هاست ، وجود افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی ، نیازها ، باورها ، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارض را در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر کرده است [۶].

البته هر تعارض یا مخالفتی بد نیست. پدیده تعارض همان سکه ای است که دو روی دارد ، روی مثبت و روی منفی [۴]. برخی از تعارض ها هدف گروه را تأیید و تقویت می کنند و عملکرد آن را بهبود می بخشند؛ این نوع تعارض ها را سازنده می نامند [۴].

همچنین سطح تعارض نیز حائز اهمیت است؛ از یکسو وقتی سطح تعارض خیلی پائین است ، موجب رکود عملکرد می شود. در این حالت نوآوری و تغییر کم است و سازمان ممکن است در سازگاری با تغییرات محیطی با مشکل مواجه شود و بقای آن به خطر می افتد. از سوی دیگر اگر سطح تعارض بسیار بالا رود، هرج و مرج و بی نظمی بوجود آمده و بقای سازمان را به مخاطره می افکند [۷].

متغیر دیگر این پژوهش یعنی رضایت شغلی، یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که سبب افزایش کارایی و احساس رضایت فردی می گردد [۵]. در صورتی که افراد شاغل از شغل خود رضایت نداشته باشند، این امر باعث کاهش اثر بخشی و کارایی سازمان خواهد شد و سازمان به هدفها و خواسته های خود نخواهد رسید [۸]. در بسیاری از تحقیقات انجام شده در زمینه رضایت شغلی سعی شده است رابطه بین این مولفه و بازدهی افراد تعیین شود [۴]. یک بررسی دقیق از تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان میدهد رابطه بین رضایت شغلی و بازدهی مثبت و همبستگی آنها حدود ۱۴ درصد است [۴]. در پژوهشی که مک ماهان<sup>۳</sup> و همکارانش در سال ۱۹۹۷ بر روی یک نمونه ۳۴۴ نفری از کارکنان سازمانی انجام دادند، دریافتند ارتباط تنگاتنگی بین شرایط سازمانی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد [۹]. همچنین سوزان بلک<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقاتش به این نتیجه رسید که رضایت شغلی کارکنان باعث افزایش بهره وری سازمانی می شود [۱۰].

در سازمان های آموزشی، هدف مدیران دستیابی به هدف های آموزشی و کمک به ارتقاء سطح کیفی آموزش و یادگیری است. آموزش هنگامی اثربخش خواهد بود که بین همه افرادی که در مدرسه به نحوی درگیرند تعامل صحیح برقرار شود. در این تعاملات به لحاظ تفاوت افراد در تجربیات، دیدگاه ها، ارزش ها و انتظارات، تعارض امری اجتناب ناپذیر است، در این صورت برای اینکه آموزش از اثربخشی و کارایی لازم برخوردار باشد و با سرعت و دقت بیشتری در جهت نیل به اهداف آموزشی گام برداریم باید این تعارض ها به درستی مدیریت شوند [۱۱].

مدیران و از جمله مدیران آموزشی می توانند پنج گزینه رسیدگی به تعارض منفی را برای کاهش اثرات آن در هنگامی که شدت تعارض منفی بسیار بالاست به کار گیرند: رقابت<sup>۵</sup>، همکاری<sup>۶</sup>، اجتناب<sup>۷</sup>، گذشت (ایثار)<sup>۸</sup>، مصالحه (سازش)<sup>۹</sup>. هر کدام نقطه ضعف ها و قوت های خود را دارند و انتخاب هر یک به تنهایی برای تمام شرایط ایده آل نیست [۴]. با این وجود هر مدیر شیوه ای را جهت رسیدگی به تعارض ارجح می دارد، این شیوه اصلی به ما می گوید که احتمالاً مدیر چه رفتاری را خواهد داشت و کدام دیدگاه رسیدگی به تعارض را انتخاب خواهد کرد [۴].

- 3 . mc mahon
- 4 . susan black
- 5 . competing
- 6 . collaborating
- 7 . avoiding
- 8 . accomodating
- 9 . compromise