

## رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران با میزان استرس شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان قوچان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴<sup>۱</sup>

داودعلی شاد<sup>۲</sup>

دکتر براتعلی منفردی راز<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدارس متوسطه (شامل دبیرستان، هنرستان و مرکز پیش‌دانشگاهی) فعال در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ به تعداد ۶۰ واحد آموزشی می‌باشد و چون اطلاعات لازم را باید از دبیران و مدیران این مدارس کسب نماییم، لذا جوامع آماری فرعی شامل دبیران شاغل در این مدارس و مدیران آنها می‌باشد که تعداد ۳۳ مدرسه به روش نمونه‌گیری تصادفی بدون جایگذاری به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و مدیران آنها پرسشنامه استراتژیهای مدیریت تعارض را تکمیل کردند و ۷۸ نفر دبیر به عنوان حجم نمونه جامعه فرعی دبیران انتخاب شدند و پرسشنامه استرس شغلی را تکمیل کردند. برای انجام این پژوهش از روش توصیفی - همبستگی استفاده شده است و برای گردآوری اطلاعات از دو روش عمده یعنی کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی استفاده شده است و ابزار مورد استفاده برای روش میدانی پرسشنامه استراتژیهای مدیریت تعارض و استرس شغلی مورد استفاده قرار گرفت و به منظور تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی شامل: فراوانی، میانگین، واریانس و انحراف معیار و از روش آمار استنباطی شامل آزمون T

---

<sup>۱</sup> مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد آقای داود علی شاد با راهنمایی آقای دکتر منفردی راز در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد می‌باشد.

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

<sup>۳</sup> عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ... استودنت، آزمون آنالیز واریانس، آزمون  $\chi^2$  تحلیل واریانس یک‌طرفه و آزمون مان ویتینی مورد استفاده قرار گرفتند.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با روشهای آماری فوق نشان داد که بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد و بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد رابطه معنی‌دار وجود دارد و همچنین بین عوامل استرس شغلی (شامل عوامل شغلی، مدیریتی، سازمانی) و میزان استرس شغلی دبیران زن و مرد تفاوتی مشاهده نشد و استراتژی رایج مدیران مقطع متوسطه شهرستان قوچان در مدیریت تعارض استراتژی اجتناب می‌باشد. به نظر می‌رسد با بهره‌گیری مدیران از استراتژی‌های مختلف با توجه به شرایط موقعیتهای گوناگون، به ویژه با بهره‌گیری از استراتژی‌های همکاری و مصالحه در حل تعارضات، عملکرد دبیران افزایش یابد.

## کلید واژه‌ها

تعارض، مدیریت تعارض، استرس، استرس شغلی، مدیریت استرس.

## مقدمه

مدیریت و رهبری از ارکان سازمان و جامعه است، مدیریت آموزشی در بین انواع مدیریتها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد، اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارتهای کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. (میرکمالی، ۱۳۸۴) نقشی که رهبران و مدیران در تغییر و تحولات تاریخ و در پیروزیها و شکستها، هدایتها، گمراهیها، سازندگیها، ویرانگریها و بالاخره رشد و تکامل جامعه انسانی داشته‌اند، همواره

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

نقش بسیار مهم و اساسی بوده است. (جالبی، ۱۳۷۴) پیروزی هر جامعه چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی و در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم‌گیرندگان آن در تمام سطوح است. (زمردیان، ۱۳۷۳) با تکیه بر مطالب فوق ضرورت اثربخشی مدیران و لزوم آموزش مهارت‌های مدیریت بر کسی پوشیده نیست و یکی از این مهارت‌های ضروری، مدیریت تعارض می‌باشد. لذا اگر بپذیریم که تعارض امری طبیعی است که در طول تاریخ با زندگی انسان همراه بوده، آنچه در قرآن کریم تحت عنوان نور و ظلمت، حق و باطل، خیر و شر، عدل و ظلم آمده است و نیز داستان‌های فراوانی چون داستان موسی و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف و ... همه نشانگر وجود تعارض می‌باشد. (میرکمالی، ۱۳۷۱) اما به اعتقاد نیلسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) عدم وجود مدیریت صحیح در سطح زندگی اجتماعی منجر به تبدیل تعارضات به دشمنی و درگیری و ستیزه‌جویی شده است. (مقیمی، ۱۳۸۳) التون‌میو<sup>۲</sup> تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می‌داند و در مقابل آن به همکاری به عنوان یک وضع همراه با سلامتی می‌نگریست و بررسی‌های بعدی معلوم شد که وجود تفاوت و اختلاف الزاماً زیان‌آور و مخاطره‌آمیز نیست. چنانچه مدیریت بتواند از نیروها، اختلاف نظرها و تفاوت‌های موجود با مدیریت درست بهره‌گیری کند، چه بسا همین تفاوتها موجب رشد افراد و سازمان شود. همین نگرش سبب پیدایش بحث جدیدی تحت عنوان مدیریت تعارض<sup>۳</sup> شده است. خانم مری پارکرفالت<sup>۴</sup> از اولین کسانی بود که به مسأله تعارض نگرش مثبت داشت به نظر او می‌توان با روابط انسانی مطلوب از تعارض در راه پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد. (میرکمالی، ۱۳۸۰)

<sup>۱</sup> Nelson

<sup>۲</sup> Elton mayo

<sup>۳</sup> Conflict Management

<sup>۴</sup> Mary Parker Follett

ابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

همچنین رایبیز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) معتقد است نظریه‌پردازان تعامل‌گرا بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض بر عملکرد هر سازمان ضرورت دارد و سهم عمده رهیافت تعامل‌گرایان در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض است تا گروه را زنده و خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. (رضائیان، ۱۳۸۲) شلتون و دارلینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معتقدند طراحان دیدگاه تعامل‌گرایان اعتقاد دارند که گروه‌های همکار آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به عدم پاسخگویی، سکون و بی‌تفاوت بودن می‌باشند. لذا نیازمند تغییر و نوآوری هستند از دیدگاه قربانی (۱۳۷۹) تعارض در فرهنگ ما چیزی پذیرفته شده از ارتباطات اجتماعی و یا ارتباطات سازمانی نیست و همواره به عنوان واقعیتی موجود در سازمانها تلقی نمی‌شود.

پیشرفت و گسترش بهداشت روانی در محیط کار یکی از ارکان مهم برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی به شمار می‌رود زیرا عامل انسانی، کلیدی‌ترین و مهمترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود در بیشتر نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت به چنین عنصر حساسی اشاره شده است. (الوانی، ۱۳۷۰) از دیدگاه مدیران، بهداشت روانی در محیط کار یعنی چاره‌اندیشی در مقابل پیدایش پریشانیهای روانی و اختلالهای رفتاری در کارکنان و سالم‌سازی محیط و فضای روانی و بهبود مناسب کارکنان می‌باشد. چنانچه کارل منینجر<sup>۳</sup> اعتقاد دارد که بهداشت روانی عبارت است از فعالیتی که باعث می‌شود تا فرد با محیط خود خوب سازگار شود و سازش کند و برداشتش از این محیط چنان باشد که باعث ناراحتی خود و دیگران نشود. (عباس‌زادگان، ۱۳۸۴) استرس یک

<sup>1</sup> Robbins

<sup>2</sup> Shelton and Darling

<sup>3</sup> Carrell Maninjer

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

ادراک است، استرس‌های منفی می‌تواند سبب بیماری‌های مربوط به استرس شود و در غیبت و عملکرد و ایفای شغلی تأثیرگذار باشد. (حسین‌زاده و صائمیان، ۱۳۸۳) با تکیه بر پژوهش‌های یاد شده و نظر رابینز<sup>۱</sup> مبنی بر اینکه اگر سطح تضاد در سازمان پایین یا خیلی بالا باشد، تضاد غیرکارکردی خواهد بود و زمانی که تضاد در سطح بهینه قرار داشته باشد، عملکرد در سطح بالایی قرار خواهد گرفت، و دیدگاه یرکز و دادسون دو نظریه‌پرداز مدیریت درباره ارتباط استرس و عملکرد و اینکه عملکرد زمانی در بالاترین سطح قرار دارد که استرس بهینه وجود دارد، وقتی که استرس کم و یا خیلی زیاد است عملکرد پایین است. (مقیمی، ۱۳۸۳) لذا با اشاره به مطالب فوق کوشش ما در این تحقیق این است که بررسی کنیم که آیا رابطه‌ای بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران (سبک‌های مدیریت تعارض) و میزان استرس شغلی دبیران وجود دارد یا خیر؟

یکی از ویژگی‌های برجسته سازمان‌های قرن بیستم و یکم تغییرات مستمر است و این تغییرات باعث آشوبها و بی‌نظمی‌هایی در سازمانها و بخصوص در مدارس می‌گردد و جایی که آشوب باشد، اغلب استرس وجود دارد و استرس به طور مستمر به پیش‌زمینه تعارض تبدیل می‌شود. تعارض کنترل نشده می‌تواند بسیار بی‌نظم و آشفته باشد. (کورمانسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲) با این همه، عدم تعارض بیانگر بی‌تفاوتی بوده و یا اینکه می‌تواند به بی‌تفاوتی منجر شود. بنابراین هدف گروه‌ها نباید لزوماً ممانعت و جلوگیری از بروز تعارض باشد، بلکه استفاده از تعارض به عنوان وسیله‌ای جهت خلق محیط و فضای گروهی بهتر و مثبت‌تری تعریف می‌شود. (هاگنبرگ و مویر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶)

<sup>1</sup> Robbins

<sup>2</sup> Koromanski

<sup>3</sup> Hugenberg and Moyer

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

ریچارد بکهارد<sup>۱</sup> معتقد است، از مشکلات بزرگ و مؤثر در اثربخشی سازمان، میزان انرژی غیرمفیدی است که درگیری و رقابت بی‌مورد بین گروه‌هایی می‌شود که باید با یکدیگر همکاری نمایند. مدیران به این نکته اساسی توجه نمایند که وجود تعارض در سازمان نه تنها باعث می‌شود که راه‌حلهای ابتکاری بیشتری ارائه و تصمیمات خلاق و ابداعی گرفته شود، بلکه مدارک و شواهدی در دست است که نشان می‌دهد تعارض می‌تواند با بازدهی و تولید رابطه مستقیم داشته باشد. تحقیقات نشان داد، عملکرد گروه‌هایی که در آن اختلاف‌نظر شدید است ۷۳ درصد بهتر از عملکرد گروه‌هایی است که در آن اختلاف‌نظر چندانی به چشم نمی‌خورد. (قربانی، ۱۳۷۹)

پژوهشها نشان داده در حالی که مدیران سازمانها یک چهارم وقت خود را صرف برخورد با تعارض می‌کنند، مدیران آموزشی تقریباً نصف وقت خود را صرف برخورد با تعارض می‌کنند. (قربانی، ۱۳۷۹) از دیدگاه نیلسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) مهارتهای مدیران در برخورد با تعارض یک عامل پیش‌گویی کننده مهم در مورد میزان موفقیت آنها محسوب می‌شود.

با توجه به مطالب اشاره شده در صورت وجود تعارض، باید آنها را به نحو مطلوب مدیریت کرد که اصطلاحاً مدیریت تعارض می‌گویند و به عقیده میرکمالی تعارض منبع با ارزشی از انرژیهای آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند از آن برای اصلاح جو در جهت رشد افراد در سازمان استفاده کند. (میرکمالی، ۱۳۸۰) یکی از وظایف خطیر مدیران، بررسی مواردی است که تضاد در سازمان بروز می‌کند و پیدا کردن ریشه‌های تضاد امری اساسی است. (سرمد، ۱۳۷۷)

<sup>1</sup> Richard Bekhard

<sup>2</sup> Nelson

تحقیقات صورت گرفته مؤید این مطلب است که استرس ناشی از محیط کار بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. (گرچی، ۱۳۷۲) عوامل خارجی و سازمانی و عوامل فردی تأثیر معنی‌داری بر ایجاد استرس دارد و در افزایش آنها باعث کاهش بهره‌وری فردی می‌شود. (کیان، ۱۳۷۳)

فشار عصبی یا استرس آثار مخربی بر عملکرد و کارآیی مدیران و کارکنان و اعضای سازمان می‌گذارد و موجب کاهش بازده کاری آنان می‌شود با شناخت استرس شغلی می‌توان در جهت رفع، کاهش و یا اعتدال آن برداشت. موضوع شناخت استرس شغلی درون سازمانی و برون سازمانی به دلیل نقش مهم نظام آموزش و پرورش به خصوص نقش مدیران در رسیدن به این اهداف و گستره وسیع معلمان و کارکنان مدارس از اهمیتی ویژه برخوردار است. عدم توجه صحیح به استرس وارده به کارکنان مدارس می‌تواند بر نگرش و عملکرد نیروی انسانی موجود در مدرسه اثر گذاشته و خسارت جبران‌ناپذیری را به سازمان تحمیل نماید.

تحقیق حاضر به چند دلیل از اهمیت خاصی برخوردار است: نخست شناخت تعارض ناشی از عوامل فردی، گروهی، سازمانی و مدیریتی و شناخت استراتژیهای مدیران در برخورد با این تعارضها که بر عملکرد دبیران تأثیر می‌گذارد. دوم اینکه با شناخت استراتژیهای اثربخش مدیریت تعارض و ارتباط آن با استرس شغلی می‌توان عملکرد دبیران را بهبود بخشید. آگاهی از نتایج این تحقیق می‌تواند برای دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت، بخصوص در تدوین برنامه‌های آموزشی مدیران جهت افزایش کارآیی و اثربخشی آنان مفید باشد. توجه به بهداشت روانی دبیران و سایر کارکنان مدارس و آگاهی از منابع استرس شغلی ناشی از عوامل شغلی و محیطی از دیگر زمینه‌های کاربردی تحقیق حاضر است.

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

- بر اساس مقدمه فوق فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:
- بین استراتژی مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد.
  - بین استراتژی رقابت در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه مثبت وجود دارد.
  - بین استراتژی همکاری در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه منفی وجود دارد.
  - بین استراتژی مصالحه در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه منفی وجود دارد.
  - بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد.
  - بین استراتژی اجتناب در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد.
  - بین استراتژی مدیریت تعارض مدیران مرد و زن تفاوت وجود دارد.
  - بین عوامل استرس شغلی (عوامل شغلی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی) و میزان استرس شغلی دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد.

## روش

در پژوهش حاضر از آنجا که هدف توصیف استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و بررسی رابطه آنها با میزان استرس شغلی دبیران بوده است، روش تحقیق بکار برده شده، روش توصیفی - همبستگی می‌باشد، البته از مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های اکتشافی نیز استفاده شده است.



## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

با توجه به آنکه موضوع این پژوهش، بررسی رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران مدارس متوسطه شهرستان قوچان می‌باشد، لذا جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدارس متوسطه (شامل دبیرستان، هنرستان، مرکز پیش‌دانشگاهی) فعال در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ به تعداد ۶۰ واحد آموزشی می‌باشد و چون اطلاعات لازم را باید از دبیران و مدیران این مدارس کسب نمائیم، لذا جوامع آماری فرعی شامل دبیران شاغل در این مدارس و مدیران آنها می‌باشد، که طبق اطلاعات کارشناسی آمار این اداره تعداد دبیران ۵۱۳ نفر که شامل ۲۷۳ نفر دبیر مرد و ۲۴۰ نفر دبیر زن می‌باشند و تعداد مدیران مدارس ۶۰ نفر می‌باشند. برای برآورد حجم نمونه این پژوهش از فرمولهای نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگذاری<sup>۱</sup> استفاده شده است. (دلاور، ۱۳۸۱) ابتدا یک نمونه ۳۳ تایی برای مطالعه مقدماتی از مدیران و تعدادی از دبیران همان مدرسه به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شدند و سپس به فاصله سه هفته پیش‌آزمون و پس‌آزمون به کمک پرسشنامه مدیریت تعارض و استرس شغلی از آنها گرفته شد که پس از جمع‌آوری سؤالات پرسشنامه‌ها، اندازه واریانس صفت استرس شغلی در نمونه مقدماتی  $s^2 = 11/32$  برآورد گردید و  $n=26$  می‌باشد.

لذا اگر ما نمونه‌ای به حجم حداقل ۲۶ مدرسه را انتخاب کنیم به ۹۵٪ اطمینان دست خواهیم یافت. از طرفی چون قبلاً ۳۳ مدرسه را به عنوان نمونه مقدماتی انتخاب کرده بودیم. لذا همان حجم  $N=33$  را به عنوان حجم نمونه اصلی انتخاب گردید، همچنین با توجه به امکانات محقق نظر استاد مشاور آماری، مقرر گردید از هر مدرسه انتخاب شده در نمونه تعدادی دبیر به تصادف انتخاب شدند که پرسشنامه استرس شغلی را تکمیل کنند و مدیران مدرسه نیز پرسشنامه مدیریت تعارض را تکمیل کنند که تعداد دبیران حجم نمونه  $N=87$  می‌باشند.

<sup>1</sup> Without replacement

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

ابزار تحقیق: جهت جمع‌آوری شواهد و اطلاعات لازم و داده‌های تجربی برای حمایت از فرضیه‌ها از دو نوع پرسشنامه از نوع بسته پاسخ استفاده شده است و برای جمع‌آوری شواهد و اطلاعات نظری از اسناد، کتابها و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است.

پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران: پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران ساخته رابینز<sup>۱</sup> که استاندارد می‌باشد که دارای ۳۰ سؤال در یک طیف هفت قسمتی: ۱- همیشه ۲- بطور مکرر ۳- غالباً ۴- بعضی اوقات ۵- بندرت ۶- خیلی بندرت ۷- هرگز می‌باشند که پوتنام<sup>۲</sup> و ویلسون<sup>۲</sup> از این پرسشنامه استفاده کرده‌اند.

پرسشنامه سنجش میزان استرس شغلی دبیران: این پرسشنامه برای سنجش میزان استرس شغلی دبیران می‌باشد که قبلاً در پایان‌نامه کارشناسی ارشد سادات ناصری (۱۳۷۹) در دانشگاه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران به راهنمایی سید محمد میرکمالی استفاده شد، وی این پرسشنامه را بر اساس تقسیم‌بندی سید محمد میرکمالی در مورد عوامل استرس‌آور ساخته است. لازم به توضیح است که برای تطبیق پرسشنامه با شرایط فعلی، تغییراتی در گویه‌های آنها انجام گرفت که در قسمت روایی و اعتبار، توضیحات لازم انعکاس خواهد یافت.

روایی و اعتبار ابزار تحقیق: هنگامی که به امید مطالعه یک مفهوم مجموعه‌ای از پرسشها (یا یک ابزار اندازه‌گیری) را مطرح می‌کنیم، چگونه اطمینان یابیم که واقعاً به اندازه‌گیری همان مفهوم مورد نظر پرداخته‌ایم یا چیز دیگری را سنجیده‌ایم. یکی از آزمون‌ها روایی، روایی محتوا می‌باشد که این روایی اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسشهای مناسب برای اندازه‌گیری

<sup>1</sup> Robbins

<sup>2</sup> Potnam and Wilson

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

مفهوم مورد سنجش در بر دارد به عبارت دیگر روایی محتوا نشان می‌دهد که ابعاد در عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. (اوماسکاران، ۱۳۸۰) لذا برای روایی محتوایی ابزار این پژوهش، به شرح ذیل می‌باشد:

الف) پرسشنامه استراتژیهای مدیریت تعارض: استیفن رابینز این پرسشنامه را طراحی کرده است که پوتنام و ویلسون در یک پژوهش بر روی ۳۶۰ نفر برای تعیین استراتژی مدیریت تعارض مورد استفاده قرار گرفته است و همچنین قربانی (۱۳۷۸) در پایان‌نامه دکترای خود با ترجمه‌ای روان با مقایسه متنهای اصلی مورد استفاده قرار داده است و همچنین این پرسشنامه در اختیار اساتید فن قرار گرفت و با توجه به نتایج قبلی که عنوان شد و به نتایج قابل قبولی دست یافته بودند لذا از روایی مناسب برخوردار است.

ب) پرسشنامه میزان استرس شغلی: پرسشنامه استرس شغلی قبلاً توسط سادات ناصری (۱۳۷۹) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه تهران به راهنمایی میرکمالی مورد استفاده قرار گرفته است، این پرسشنامه با تقسیم‌بندی میرکمالی از عوامل فشارزای سازمانی و با استفاده از پرسشنامه‌های ارزیابی استرس شغلی هلریچل و جان اسکولوم و پرسشنامه ارزیابی استرس شغلی والتر اچ گملچ و ویلبرت چن (مقیم، ۱۳۸۳) توسط سادات ناصری ساخته شده است. همچنین این پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از کارشناسان ارشد مدیریت آموزشی قرار گرفت و با استفاده از نظرات آنها، تغییراتی در بعضی از گویه‌های این پرسشنامه انجام گرفت و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت.

ابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...  
 اعتبار: برای تعیین پایایی یا اعتبار گویه‌ها (سازگاری یا هماهنگی درونی ابزار) از ضریب قابلیت اعتماد آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار Spss نتایج ذیل بدست آمده است که از اعتبار مناسبی برخوردار هستند.

جدول ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

| ردیف | نام متغیر           | ضریب آلفای کرونباخ |
|------|---------------------|--------------------|
| ۱    | استراتژی رقابت      | ۰/۷۵۰۸             |
| ۲    | استراتژی همکاری     | ۰/۷۶۹۲             |
| ۳    | استراتژی مصالحه     | ۰/۷۲۷۷             |
| ۴    | استراتژی سازش       | ۰/۶۸۶۵             |
| ۵    | استراتژی اجتناب     | ۰/۷۸۸۵             |
| ۶    | مدیریت تعارض        | ۰/۷۹۴۶             |
| ۷    | عوامل شغلی استرس    | ۰/۷۱۱۴             |
| ۸    | عوامل مدیریتی استرس | ۰/۶۹۸۰             |
| ۹    | عوامل سازمانی استرس | ۰/۶۶۱۱             |
| ۱۰   | استرس شغلی          | ۰/۸۲۹۸             |

برای سنجش اعتبار زمانی پرسشنامه‌های مدیریت تعارض و استرس شغلی، برای اندازه‌گیری میزان دقت پاسخ‌دهندگان از جامعه آماری یک نمونه ۳۳ نفره به فاصله سه هفته پرسشنامه‌ها در اختیارشان قرار گرفت و خواسته شد پرسشنامه‌ها را با دقت خوانده و به سؤالات آن پاسخ دهند که میزان همبستگی بین پیش‌آزمون (مرحله اول) و پس‌آزمون (مرحله دوم) به شرح ذیل می‌باشد که ملاحظه می‌شود هر دو پرسشنامه از اعتبار مناسبی برخوردار می‌باشند.

| متغیر        | ضریب همبستگی |
|--------------|--------------|
| مدیریت تعارض | ۰/۸۱         |
| استرس شغلی   | ۰/۸۹         |

<sup>۱</sup> Cronbach's Alpha

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

روش‌های آماری: جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری Spss استفاده خواهد شد و در بخش آمار توصیفی از آماره‌هایی چون جداول فراوانی - میانگین - انحراف معیار - واریانس و ... محاسبه خواهد شد، در بخش آمار استنباطی از آزمون‌ها T استودنت، آنالیز واریانس و آزمون خی‌دو ( $\chi^2$ ) و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده خواهد شد.

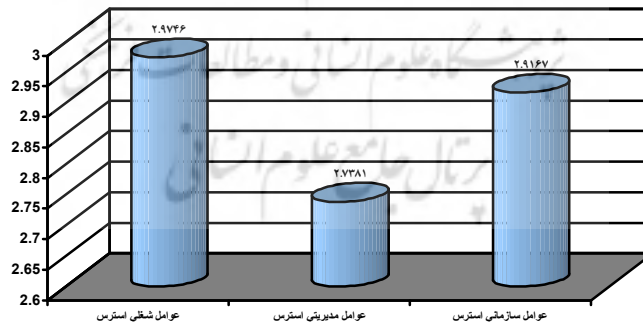
## یافته‌ها

در این قسمت به توصیف و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها پرداخته خواهد شد از آنجایی که هر پژوهش به دنبال اهداف خاص خود می‌باشد و رسیدن به آن می‌تواند موضوع پژوهش را توجیه نماید، لذا انجام پژوهش، تحلیل آماری و بررسی یافته‌ها، محققان و پژوهشگران را به سوی شناخت بهتر هدایت و زمینه را برای پژوهش‌های بعدی فراهم می‌سازد.

به این منظور این فصل در دو بخش به موضوعات پژوهش پرداخته است:

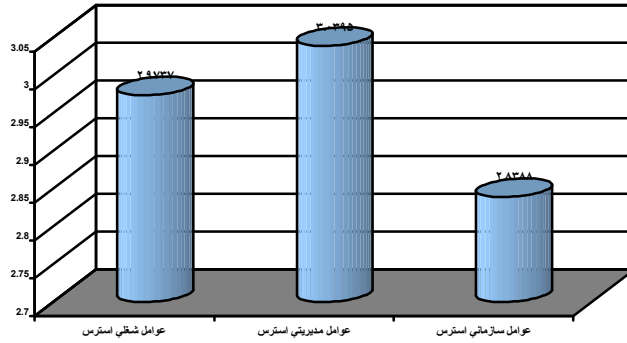
- توصیف یافته - تحلیل داده‌های مربوط به پژوهش.

عوامل استرس شغلی از نظر دبیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم

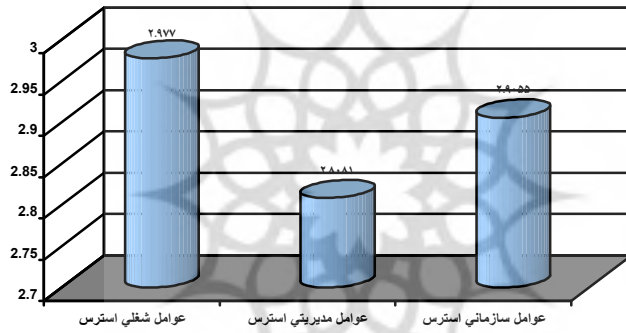


رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

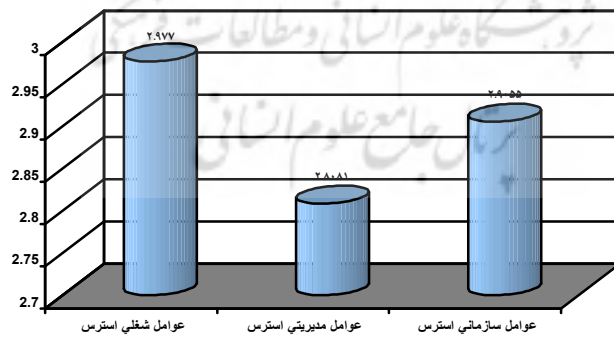
نمودار عوامل استرس شغلی از نظر دبیران با مدرک تحصیلی لیسانس



نمودار عوامل استرس شغلی از نظر دبیران با مدرک تحصیلی فوق لیسانس



نمودار عوامل استرس شغلی از نظر دبیران



## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

- توصیف آماره‌های توصیفی متغیر استرس شغلی از نظر نوع مدرک تحصیلی دبیران به شرح ذیل می‌باشد. (به ترتیب اولویت)
- نظر دبیران فوق لیسانس: عوامل مدیریتی استرس‌زا، عوامل سازمانی استرس‌زا، عوامل شغلی استرس‌زا.
  - نظر دبیران لیسانس: عوامل سازمانی استرس‌زا، عوامل شغلی استرس‌زا، عوامل مدیریتی استرس‌زا.
  - نظر دبیران فوق‌دیپلم: عوامل سازمانی استرس‌زا، عوامل شغلی استرس‌زا، عوامل مدیریتی استرس‌زا.
  - از نظر کل دبیران (بدون دخالت مدرک تحصیلی) به ترتیب عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی می‌باشد.
- تحلیل داده‌های مربوط به پژوهش فرضیه اصلی: بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد. چون متغیر استرس شغلی دارای توزیع نرمال است و استراتژیهای مدیریت تعارض دارای ۵ بعد می‌باشد، لذا از آزمون واریانس استفاده می‌کنیم.

جدول تحلیل واریانس استرس شغلی با استراتژیهای مدیریت تعارض

| منبع تغییرات | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | آماره F | سطح معنی‌دار P- Value |
|--------------|--------------|------------|----------------|---------|-----------------------|
| بین گروه‌ها  | ۰/۱۵۷        | ۴          | ۰/۰۳۹          | ۱/۶۰۴   | ۰/۲۰۱                 |
| داخل گروه‌ها | ۰/۶۸۳        | ۲۸         | ۰/۰۲۴          | -       | -                     |
| کل           | ۰/۸۴         | ۳۲         | -              | -       | -                     |

چون سطح معنی‌داری  $P\text{Value} = ۰/۲۰۱$  در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$ ، بزرگتر از  $۰/۰۵$  می‌باشد، فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم. لذا نتیجه می‌گیریم که بین استراتژیهای مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود ندارد.

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

فرضیه فرعی اول: بین استراتژی رقابت در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه مثبت وجود ندارد.  $r = -0/187$  ضریب همبستگی واقعی بین دو متغیر X و Y در نمونه مورد بررسی  $T=1/059$ ، چون آماره  $1/059$  از عدد  $1/96$  کمتر است لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم. یعنی بین استراتژی رقابت در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد، بنابراین فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

فرضیه فرعی دوم: بین استراتژی همکاری در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه منفی و معکوس وجود دارد.  $r = -0/154$  ضریب همبستگی واقعی بین دو متغیر X و Y در نمونه مورد بررسی  $T=-0/87$ ، چون آماره  $T$  معادل  $-0/87$  از عدد  $1/96$  کمتر است در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم یعنی بین استراتژی همکاری در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد، بنابراین فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

فرضیه فرعی سوم: بین استراتژی مصالحه در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه منفی و معکوس وجود دارد.  $r = -0/082$  ضریب همبستگی نمونه مورد بررسی  $T=-0/46$ ، چون آماره  $T$  معادل  $-0/46$  از عدد  $1/96$  کمتر است لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم یعنی بین استراتژی مصالحه در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بنابراین فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد.  $r = 0/069$  ضریب همبستگی نمونه مورد بررسی  $T=0/96$ ، چون آماره  $T$  معادل  $0/38$  از عدد  $1/96$  کمتر است. لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم یعنی بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بنابراین فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.



## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

فرضیه فرعی پنجم: بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد.  $r = -0/162$  ضریب همبستگی نمونه مورد بررسی  $T = -0/91$ ، چون آماره  $T$  معادل  $-0/91$  از عدد  $1/96$  کمتر است. لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم یعنی بین استراتژی اجتناب در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد. بنابراین فرضیه فوق تأیید نمی‌شود.

فرضیه فرعی ششم: بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران زن و مرد تفاوت وجود دارد. برای پاسخ به این فرضیه باید از آنالیز  $X^2$  (جدول توافق استفاده کنیم).

جدول شاخصهای آزمون  $X^2$  و جدول توافق جنسیت و ابعاد استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران

| سطح معنی‌داری | درجه آزادی | مقدار آماره |                  |
|---------------|------------|-------------|------------------|
| 0/039         | 4          | 10/083      | آماره پیرسون     |
| 0/012         | 4          | 12/809      | آماره لایکلی هود |

همانطور که از جدول فوق ملاحظه می‌گردد، به دلیل اینکه تعداد زیادی از سلولهای جدول، فراوانی کمتر از 5 دارد و امکان ادغام سطرهای جدول وجود ندارد و همچنین امکان افزایش حجم نمونه نیز میسر نیست. لذا از آماره لایکلی هود<sup>1</sup> به جای پیرسون<sup>2</sup> استفاده خواهیم کرد.

مقدار آماره لایکلی هود برابر  $12/809$  و درجه آزادی 4 و سطح معنی‌داری  $0/012$  می‌باشد. لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض  $H_0$  را رد می‌کنیم و فرض  $H_1$  را می‌پذیریم. یعنی بین استراتژیهای مدیریت تعارض مدیران زن و مرد رابطه معنی‌دار وجود دارد.

<sup>1</sup> Likelihood Ratio

<sup>2</sup> Pearson

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ... فرضیه فرعی هفتم: بین عوامل استرس‌زا در محیط کار (عوامل شغلی، مدیریتی، سازمانی) دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد.

#### الف) عوامل شغلی استرس

| مقدار  | آماره‌ها      |
|--------|---------------|
| -۰/۳۲۸ | T استودنت     |
| ۸۴     | درجه آزادی    |
| ۰/۷۴۴  | سطح معنی‌داری |

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۷۴۴ که از ۰/۰۵ بالاتر است لذا فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم یعنی بین عوامل استرس‌زا در محیط کار (عوامل شغلی و مدیریتی، سازمانی) دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد و فرضیه تأیید نمی‌شود. (ب) عوامل مدیریتی استرس شغلی: چون عوامل مدیریتی استرس طبق جدول آزمون کولوموگراف - اسمیرنف<sup>۱</sup> توزیع نرمال نبود، لذا از آزمون مان ویتی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود.

#### جدول میانگین رتبه‌ها در عوامل مدیریتی استرس

|                             |          |
|-----------------------------|----------|
| آماره u یا Mann - Whitney u | ۸۰۳/۵۰۰  |
| آماره n یا Wilcoxon         | ۲۲۳۴/۵۰۰ |
| Z                           | -۶۳۹     |
| سطح معنی‌دار                | ۰/۵۲۲    |

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۵۲۲ که از ۰/۰۵ بالاتر است لذا فرض  $H_0$  را رد نمی‌کنیم. یعنی بین عوامل مدیریتی استرس‌زا در محیط کار در بین دبیران مرد و زن تفاوت وجود ندارد.

<sup>1</sup> Kolmogrov- Smirnov

<sup>2</sup> Mann - Whitney

ج) عوامل سازمانی استرس شغلی:

| مقدار  | آماره‌ها      |
|--------|---------------|
| -۱/۴۰۲ | T استودنت     |
| ۸۴     | درجه آزادی    |
| ۰/۱۶۵  | سطح معنی‌داری |

با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۱۶۵ که از ۰/۰۵ بالاتر است لذا فرض صفر را رد نمی‌کنیم یعنی بین عوامل سازمانی استرس شغلی در زنان و مردان تفاوت وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تعیین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران از دیدگاه توماس که شامل استراتژی‌های همکاری، رقابت، مصالحه، سازش و اجتناب می‌باشد و تبیین رابطه آن با میزان استرس شغلی دبیران می‌باشد. بررسی فرضیه اصلی: در این پژوهش فرضیه «بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران رابطه وجود دارد» مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌دار وجود ندارد. اما می‌توان گفت که چون این پژوهش به دنبال چشم‌اندازی عملگرایانه و کاربردی به شرایط موجود در آموزش و پرورش شهرستان قوچان می‌باشد، این احتمال نیز وجود دارد رابطه بین این دو متغیر در سازمان‌های دیگر و تحقیقات کاربردی دیگر دیده شود بررسی فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵: با توجه به نتایج حاصل از تحقیق هیچگونه رابطه‌ای بین دو متغیر مستقل و وابسته اصلی مورد تأیید قرار نگرفت. همچنین پیرو تأیید نشدن فرضیه اصلی تحقیق، رابطه‌ای معنی‌دار بین

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

متغیرهای مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران در فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۵ نیز مشاهده نشد. به عبارت دیگر:

- بین استراتژی رقابت در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه‌ای مشاهده نشد.
- بین استراتژی همکاری در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه‌ای مشاهده نشد.
- بین استراتژی مصالحه در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه‌ای مشاهده نشد.
- بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه‌ای مشاهده نشد.
- بین استراتژی سازش در مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه‌ای مشاهده نشد.

بررسی فرضیه فرعی ششم: بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مرد و زن تفاوت وجود دارد، مورد آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل بدست آمد.

نتایج حاصل از پژوهش این فرضیه نشان می‌دهد که بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد رابطه معنی‌دار وجود دارد و مقدار ضریب همبستگی معادل ۰/۵۵۳ می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق شعبانی ورکی و پورافشاری (۱۳۸۴) که بین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس پسرانه و دخترانه تفاوت وجود دارد و نتیجه تحقیق فردارانی (۱۳۷۹) که بین تعارض معلمان زن و مرد تفاوت معنی‌دار وجود دارد، در یک راستا می‌باشد.

اما با نتایج یافته‌های تحقیق فردلوتانز<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در مورد رابطه مدیریت تعارض و جنسیت که شیوه‌های حل تعارض بین مردان و زنان مورد بررسی قرار

<sup>1</sup> Fread Lutas

گرفته، حاکی از آن است که مردان و زنان در کمک کردن به گروه‌ها برای حل تعارض مهارت تقریباً برابری دارند، همخوانی ندارد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که مدیران مدارس متوسطه اداره آموزش و پرورش شهرستان قوچان در اولویت اول از استراتژی اجتناب با میانگین ۴/۱۴۲ بهره می‌گیرند و سپس به ترتیب از استراتژیهای رقابت، مصالحه، سازش و همکاری استفاده می‌کنند که با توصیف وضعیت موجود می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیران در موقع بروز تعارض سعی می‌کنند از تعارض دوری کنند و خودشان را درگیر مسائل نکنند و استراتژی همکاری با میانگین ۳/۱۶۲ در آخرین اولویت قرار دارد که استراتژی مؤثری طبق یافته‌های فصل ۲ می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش قربانی (۱۳۷۸) که استراتژی راه‌حل‌گرا (مصالحه و همکاری) در نواحی ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ شهر مشهد اثربخشی بیشتری دارد و استراتژی عدم مقابله (اجتناب و سازش) در ناحیه ۵ اثربخشی بیشتری دارد، همچنین با تحقیق ایزدی یزدان آبادی (۱۳۷۹) در مورد متداولترین استراتژی‌ها از دیدگاه مدیران که استراتژی مصالحه با ۷۳ درصد در اولویت اول و استراتژی اجتناب با ۴۵٪ در اولویت آخر قرار دارد به نوعی در ارتباط می‌باشد. بررسی فرضیه فرعی هفتم: در این پژوهش فرضیه «بین عوامل استرس‌زا در محیط کار (شامل عوامل شغلی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی) دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد.» مورد آزمون قرار گرفت و نتایج ذیل حاصل شد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بین عوامل استرس شغلی (شامل عوامل شغلی، مدیریتی، سازمانی) دبیران مرد و زن رابطه معنی‌دار مشاهده نشد. اما بر اساس نظرات دبیران درباره اولویت هر کدام از عوامل استرس شغلی، بدون توجه به جنسیت، مدرک تحصیلی، عوامل شغلی در اولویت اول و عوامل سازمانی و مدیریتی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند، که نتایج این پژوهش با تحقیق ویلسون و اتو (۱۹۹۸) در بررسی میزان استرس با متغیرهایی چون جنس،

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ... سابقه خدمت، نوع پست مدیریت و اندازه مدرسه تفاوت معنی‌داری حاصل نشد، مطابقت دارد.

به طور خلاصه یافته این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.
  - بین استراتژی‌های رقابت، همکاری، مصالحه، سازش و اجتناب با میزان استرس شغلی دبیران رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.
  - بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران مرد و زن رابطه معنی‌داری وجود دارد.
  - بین عوامل استرس‌زا در محیط کار (شامل عوامل شغلی، مدیریتی، سازمانی) دبیران مرد و زن تفاوت معنی‌دار مشاهده نشد.
  - اکثر مدیران در این پژوهش از استراتژی اجتناب و سپس به ترتیب از استراتژی‌های رقابت، مصالحه، سازش و همکاری بهره می‌گیرند.
- همچنین بر اساس نتایج حاصل از فرضیه اصلی این پژوهش، هیچگونه رابطه‌ای بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و میزان استرس شغلی دبیران مشاهده نشد. اما می‌توان گفت که چون این پژوهش به دنبال چشم‌اندازی عملگرایانه و کاربردی به شرایط موجود در آموزش و پرورش شهرستان قوچان می‌باشد، این احتمال وجود دارد رابطه بین این دو متغیر در سازمانهای دیگر و تحقیقات کاربردی دیگر دیده شود. لذا به طور کلی به نظر می‌رسد نتایج حاصل با توجه به ماهیت پژوهشهای کاربردی قابل دفاع و قابل توجیه علمی باشد و در مجموع توانسته است به سه هدف عمده دست یابد.

۱) مشخص کردن استراتژی رویارویی مدیران با تعارضها.

۲) تعیین استراتژی مدیران زن و مرد.

۳) هر یک از عوامل استرس شغلی به نحوی در میزان استرس شغلی دبیران مؤثرند.

### کتابنامه

- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۰). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ چهارم.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۲). بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران از دیدگاه مدیران و معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد، (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، چاپ اول.
- دلاور، علی، (۱۳۸۱). احتمالات و آمار کاربردی در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، انتشارات رشد، چاپ ششم.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ اول.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- راس، رندال آر و آلتمایر، الیزابت‌ام، (۱۳۷۷). استرس شغلی، ترجمه غلامرضا خواجه‌پور، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۱). مدیریت تعارض و مذاکره، ماهنامه کمال مدیریت، دوره ۱، شماره ۱.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ دوم.

رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران با ...

- زمردیان، اصغر، (۱۳۷۳). مدیریت تحول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.

- سادات ناصری، نازیا، (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین سبک مدیریت تعارض و استرس شغلی کارکنان بانکهای کشاورزی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

- سرمد، زهره و همکاران، (۱۳۷۷). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، چاپ دهم.

- سرمد، غلامعلی، (۱۳۷۷). تضاد و رابطه آن با مدیریت، نشریه تازه‌های مدیریت، شماره ۵.

- سکاران، اوما، (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

- عباس‌زادگان، سید محمد، (۱۳۸۴). مدیریت بهداشت روانی، نشریه مدیریت انجمن مدیریت ایران، شماره ۱۰۳-۱۰۴.

- قربانی، محمود، (۱۳۷۸). بررسی نقش راهبردهای مدیریت تعارض در اثربخشی آموزشگاه‌های ابتدائی، راهنمایی و متوسطه و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی مشهد)، رساله دوره دکترای تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

- قربانی، محمود، (۱۳۷۹). مدیریت تعارض و اثربخشی در سازمانها، انتشارات پژوهش طوس.

- کیان، کاووس، (۱۳۷۳). بررسی عواملی که منجر به فشارهای عصبی مدیران شده و تأثیر آن بر بهره‌وری فردی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

- گرجی، حیدر، (۱۳۷۲). بررسی آثار فشارهای عصبی روانی ناشی از محیط کار بر عملکرد نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.



## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

- مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، نشر ترمه، چاپ سوم.
- منوریان، عباس، علیخانی، فرشاد، (۱۳۸۰). مدیریت رفتارهای سیاسی و تعارضها، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۷.
- میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۷۱). مدیریت تعارض، نشریه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۱۹.
- میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۰). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشریسترون، چاپ سوم.
- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۸۴). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر یسترون، چاپ چهاردهم.
- هومن، حیدرعلی، (۱۳۷۶). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، تهران، نشر پارسا، چاپ سوم.
- Michelle. M. (1997). Foundation OF Mental HealthNursing, New York Mosby Nancy, Locon, inc P. 76
- Nelson. D and Cambel. j (1997). Organization Behavior, Sanfrancisco. I.I .P.190 .
- Palmer. M. (2004). Pi,versity, Conflict and Conflict Resolution, Conflict Mangement Higher Education Report, VOL 5. NO I, chaper 2. P2-3.
- Shelton. charlotte. K. (2001). the quantum Skills ,model in Darling. John R. Management a new Paradigm to enhance offective Leadersgip, Leadership and Organization Development Journal, VOL22. NO6. 270 .