

## رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستانهای شهرستان شیروان

زهرا زارع<sup>۱</sup>  
محمد رضا کرامتی<sup>۲</sup>

### چکیده

زیر بنای هرگونه حرکت به سوی رشد و توسعه سازمانی و بهبود فرآیند کار در سازمانها شناخت دقیق وضعیت موجود، تشخیص صحیح نقاط قوت و ضعف و سپس طرح برنامه هایی سنجیده برای اصلاح جریان امور خواهد بود.

در پژوهش حاضر تلاش گردیده است ارتباط بین استفاده از سبکهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهرستان شیروان تعیین گردد. سلامت سازمانی و استراتژیهای مدیریت تعارض (استراتژی راه حل گرایی، استراتژی عدم مقابله، استراتژی کنترل) متغیرهای این پژوهش بودند.

برای انجام این امر دو نمونه از دو جامعه مستقل از یکدیگر مد نظر قرار گرفته اند. برای سنجش میزان استفاده مدیران از استراتژیهای مدیریت تعارض ۲۰ مورد نمونه از این جامعه مربوط به مدیران مدارس متوسطه (تمامی مدیران نمونه گیری از نوع سرشماری) و برای سنجش میزان سلامت سازمانی مدارس متوسطه ۱۰۰ مورد نمونه دبیران جامعه مربوط به دبیران، مورد مطالعه قرار گرفته اند. ابزار گردآوری داده ها مشمول بوده بر (پرسشنامه مدیریت حل تعارض و پرسشنامه سلامت سازمانی OHI). روشهای آماری جهت تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها عبارت بودند از ضریب همبستگی اسپیرمن و روش کروسکال والیس که نتایج زیر بدست آمده بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و معنی دار وجود دارد که ارتباط بین هریک از استراتژیها بصورت جداگانه با سلامت سازمانی مدارس نیز وجود دارد، مدرسی که مدیران آنها از استراتژی راه حل گرایی در مدیریت تعارض استفاده می کنند دارای سلامت سازمانی بسیار بالایی هستند. مدیرانی که مدارس آنها از

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۲- استاد یار دانشگاه تهران

===== (ابطال بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی).....  
استراتژی کنترل در مدیریت تعارض استفاده می کنند دارای سلامت سازمانی متوسطی هستند. در نهایت این نتیجه حاصل شد که بطور کلی استفاده از استراتژی های مختلف بستگی به شرایط و موقعیتهای گوناگون دارد یعنی مدیران می بایستی با توجه به شرایط و وضعیتهای، تشخیص دهند که کدام استراتژی قابل اجرا و استفاده است و بطور کلی نمی توان بهترین استراتژی را معرفی و ارائه نمود.

## مقدمه

در یک بررسی که توسط « اشمیت» بر روی عده ای از مدیران انجام گرفت، آنان گزارش کردند که تقریباً ۲۰ درصد از وقت روزانه خود را در سازمان صرف رسیدگی به تعارضات می کنند. (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

از سوی دیگر، سازنده و مخرب بودن تعارض تا حد زیادی بستگی به چگونگی مدیریت و کنترل آن دارد (فرهنگی، ۱۳۶۹). در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می کرد و مدیریت سازمان باید با واکنشهای منفی خود را از بین می برد. اما پیشرفت های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض «پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است».

با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در زمینه تعارض صورت گرفته نشان می دهد روی هم رفته نظریات از حالتی منفی به وضعی مثبت تغییر شکل داده اند طرز فکرها نسبت به تعارض تغییر یافته است. اکنون اعتقاد بر این است که تا دو یا چند انسان با هم زندگی می کنند، به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاهها، انتظارات، آینده نگری ها و ارزشهای متفاوت امکان تعارض وجود دارد و نمی توان آنرا به طور کلی از بین برد. بنابراین بهترین سازمانها، سازمانهای بدون تعارض نیستند، بلکه سازمانهایی هستند که با تعارض، با مدیریت درست برخورد کرده و در مسائل تعارض سهیم شده اند و آنرا به طور سازنده ای حل می کنند. با عنایت به موارد فوق درک و آگاهی از تعارض و چگونگی برخورد با

آن می‌تواند به بالا رفتن بازدهی و بهره‌وری سازمان و هم به اصلاح روابط بین افراد و اثر بخشی سازمان بیانجامد. سطوح تعارض می‌تواند بسیار بالا یا بسیار پایین باشد، هر دو جانب افراط و تفریط مانع عملکرد می‌شود، مطلوبترین سطح تعارض آن حدی است که از رکود جلوگیری و خلاقیت و جوانه‌های تغییر را شکوفا کند و در عین حال نباید به اندازه‌ای باشد که مزاحم یا مانع هماهنگ شدن فعالیتها گردد. به مدیرانی که با تعارض بیش از حد روبرو هستند و به کاهش آن نیاز دارند، توصیه می‌شود این تصور را از ذهن خود بیرون کنند که برای مقابله با تعارض یک راه وجود دارد و این راه همیشه بهترین است. مدیران باید برای هر موقعیت تکنیک و راه حل خاص آن موقعیت را برگزینند. (قربانی، ۱۳۷۹)

مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه سلامت سازمانی نشان می‌دهد که سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثر بخش کوتاه مدت سازمان دلالت داشته، 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 به محیط خود سازگار شده توانایی‌های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد. (مایلز ۱۹۶۹).

در زمینه بررسی رابطه‌ای بین استراتژی مدیریت حل تعارض و سلامت سازمانی تا آنجا که محقق اطلاع دارد تحقیق بطور مشخص انجام نشده است بنابراین تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این مسئله است شناسایی رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستانهای شهرستان شیروان.

به منظور یافتن پاسخ سوال اصلی تحقیق با توجه به مطالعات مقدماتی سوالات فرضیه‌های زیر صورت بندی می‌کردند.

## اهداف فرعی

رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی .....

- ۱- تعیین رابطه بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی دبیرستانهای شهرستان شیروان.
- ۲- تعیین رابطه بین استراتژی راه حل گرایسی و سلامت سازمانی دبیرستانهای شهرستان شیروان.
- ۳- تعیین رابطه بین استراتژی کنترل با سلامت سازمانی دبیرستان های شهرستان شیروان.

### روش و طرح نمونه برداری

با توجه به دسترسی به فهرست دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهرستان شیروان از سیستم نمونه گیری خوشه ای در مرحله ای استفاده شده است که نمونه گیری تصادفی ساده و بدون جایگزاری<sup>۱</sup> درون مدارس (خوشه‌ها) انجام شده است.

چون در این تحقیق مدیران شاغل در دبیرستانهای شهرستان شیروان ۴۷ نفر می‌باشد تعداد ۲۰ نفر از آنها برای تکمیل پرسشنامه مدیریت تعارض انتخاب شدند. همچنین از دبیران رسمی ثابت تحت امر مدیران در این دبیرستانها ۱۰۰ جهت تکمیل پرسشنامه سلامت سازمانی انتخاب گردیدند. بنابراین متناسب به تعداد دبیران هر مدرسه نمونه گیری انجام شد و بطور متوسط از هر مدرسه ۵ نفر انتخاب گردید.

### گروه نمونه و روش محاسبه حجم آن

از جامعه معرفی شده حجم نمونه را براساس نمونه مقدماتی حاصل از ۱۰ مدیر و ۳۰ دبیر به تفکیک تعیین می‌شوند.

1. Simple Random Sampling Without replacement

محاسبه حجم نمونه بر اساس پرسشنامه مدیران با میزان خطای مجاز ۰/۵

$$n_o = \frac{4S^2}{B^2} = \frac{4(1099)}{(0.5)^2} = 31/89$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{31.89}{1 + \frac{31.89}{47}} = 20$$

$$N = 389$$

$$S^2 = 7.856$$

$$B = 0.50$$

$$n_o = \frac{4S^2}{B^2} = \frac{4(7.856)}{(0.5)^2} = 125.69$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{125.69}{1 + \frac{125.69}{389}} = 100$$

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه مدیریت تضاد است که این پرسشنامه شامل ۳۰ سوال بسته پاسخ، با طیف هفت گزینه ای (همیشه، بطور مکرر، غالباً بعضی اوقات، بندرت، خیلی بندرت، مرکز) پوتنام و ویلسون پنج شیوه جهت اقدام در حل تضاد در مورد شناسایی قرار داده اند. آنها در تحقیق میدانی خود این پنج شیوه را در درون استراتژی تضاد عدم مقابله، راه حل‌گرایی، کنترل قرار داده اند. پرسشنامه سلامت سازمانی مدرسه بوسیله هفت بعد که روی هم رفته الگوهای رفتار و تعامل‌های ویژه درون مدرسه را تشکیل می‌دهند تعریف می‌شود.

رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی.....

پرسشنامه‌ای که به منظور اندازه‌گیری الگوهای رفتاری تشکیل شده شامل  
چهل و چهار گزینه است، در طول مقیاس چهار درجه‌ای همیشه، غالباً، گاهی،  
بندرت، مشخص و درجه بندی شده است.

چون واحد نمونه‌گیری مدرسه است، از اینرو میانگین نمرات معلمان هر  
مدرسه محاسبه می‌گردد.

### تحقیقات انجام شده در ایران

قنبری (۱۳۷۷) تحقیقی تحت عنوان «بررسی وضعیت سلامت سازمانی  
مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان» انجام  
داده است که نتایج زیر حاصل شده:

۱- از دیدگاه معلمان مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی از نظر سلامت  
سازمانی بعد روحیه در بالاترین میزان و بعد حمایت منابع در پایین‌ترین سطح  
سلامت سازمانی قرار دارد.

۲- اندازه مدرسه فقط با بعد روحیه رابطه همبستگی منفی داشت، اما با هیچیک از  
سایر ابعاد رابطه نداشت.

۳- معلمان مدارس غیر انتفاعی نسبت به معلمان مدارس دولتی وضعیت سلامت  
سازمانی بهتری گزارش کردند.

۴- معلمان زن نسبت به معلمان مرد سلامت سازمانی بهتری گزارش کردند.

ایزدی یزدان آبادی در تحقیق تحت عنوان «بررسی سبکهای مدیریت  
تعارض در مدارس راهنمایی پسرانه تهران از دیدگاه معلمان و مدیران» به  
پژوهش دست زدند. از جمله نتایج بدست آمده از تحقیق فوق آن است که مدیران  
در برخورد با موقعیتهای تعارض از تمامی سبکها در مدیریتشان استفاده می  
نمایند که این امر بیانگر اقتضایی‌گرایی در مدیران می باشد. معهداً نتایج بدست

آمده از این تحقیق نشان داد که مدیران مدارس مورد مطالعه گرایش نسبتاً بیشتری به کاربرد سبک‌های مصالحه و تسلط از خودشان نشان دادند. (ایزدی یزدان آبادی)

### تحقیقات انجام شده در خارج

اولین تحقیقات انجام شده در زمینه سلامت سازمانی در جهت اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی می باشد.

هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) برای توسعه و اصلاح پرسشنامه سلامت سازمانی<sup>۱</sup> (OHI) از تفکیک تحلیل عوامل استفاده کرده‌اند. ساختار عامل این وسیله اندازه گیری و پایانی هر یک از هفت زیر مجموعه بوسیله تحلیل عوامل در یک نمونه شامل هفتاد و هشت مدرسه متوسطه تأیید گردید. تحقیقات و مطالعات اولیه پرسشنامه سلامت سازمانی نشان دادند که هر قدر پویایی‌های سازمانی سالمتر باشد، درجه اعتماد هیئت آموزشی به مدیر، همکاران و به خود سازمان بیشتر است. (عباس زاده ۱۳۷۱۰)

رانسوم<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) طی تحقیقی تحت عنوان «مطالعه و بررسی رابطه بین عوامل مدیریت مشارکتی و سلامت سازمانی» به این نتیجه دست یافت که مدارس که دارای ساختار مساعد برای تصمیم گیری مشارکتی می باشد از مدارس که دارای چنین ساختاری نیستند جو سالمتری را ارائه می دهند.

باتلر<sup>۳</sup> در تحقیقی که با عنوان «ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض بر روی اهداف یک مذاکره» انجام داده به این نتیجه دست یافت که سبک یگانگی (تشریک مساعی) خیلی کارا بوده اما سه سبک دیگر دارای کارایی زیادی نبودند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹)

1. Organizational health inventory

2. Mariyn ranson

3. batler

## ارایه نتایج تحقیق

### بررسی سوال اصلی تحقیق

آیا بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد؟

چون «سلامت سازمانی» متغیر فاصله ای است پس از آمار ناپارامتریک ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده می‌کنیم

به این ترتیب فرضیه آماری عدم وجود ارتباط بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی  $H_0 : P_1 = 0$  وجود ارتباط معنی دار بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی  $H_1 : P_1 \neq 0$  به کار برده شده و سطح معنی داری 0.05 مقایسه گردید که در صورت بزرگ بودن  $H_0$  مورد پذیرش قرار می‌گرفت در غیر این صورت رد شده و نمی‌توان فرض  $H_1$  را رد نمود.

جدول زیر نتایج محاسبات انجام شده نرم افزار SPSS را برای فرضیه های تحقیق نشان می‌دهد

ضریب همبستگی اسپیرمن	سلامت سازمانی
مدیریت حل تعارض	۰/۶۲۳
Sig	۰/۰۰۰

همانطور که از نتایج فرض فوق پیداست ضریب همبستگی اسپیرمن بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی ۰/۶۲۳ می‌باشد و با توجه به مقدار احتمالی آن ۰/۰۰۰ می‌باشد و از 0.05 کوچکتر است فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی دار رد می‌شد و بنابراین سوال اصلی تحقیق مورد پذیرش قرار می‌گیرد.



### بررسی سؤال فرعی یک تحقیق

فرض صفر و اصلی مقابل آزمون فوق عبارتند از :

عدم وجود ارتباط بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی

$$H_0 : P_1 = 0$$

ارتباط معنی دار بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی

$$H_1 : P_1 \neq 0$$

ضریب همبستگی اسپیرمن	سلامت سازمانی
استراتژی عدم مقابله	۰/۵۴
Sig	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی اسپیرمن بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی

۰/۵۴ می باشد و با توجه به مقدار احتمالی آن که ۰/۰۰۱ می باشد و از 0.05

کوچکتر است، فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی دار رد می شود

بنابراین بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی ارتباط وجود دارد.

### بررسی سؤال فرعی دوم تحقیق

فرض صفر. عدم وجود ارتباط بین استراتژی راه حل گرایي و سلامت

$$H_0 : P_1 = 0$$

سازمانی

فرض مقابل: ارتباط معنی دار بین استراتژی راه حل گرایي و سلامت

$$H_1 : P_1 \neq 0$$

سازمانی

در این فرض به آزمون و رابطه های راه حل گرایي و سلامت سازمانی

پرداخته ایم

ضریب همبستگی اسپیرمن	سلامت سازمانی
استراتژی راه حل گرایي	۰/۵۹
Sig	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی اسپیرمن بین استراتژی راه حل گرایسی و سلامت سازمانی ۰/۵۹ می باشد و با توجه به مقدار احتمالی مربوط به آن 0.05 کوچکتر است. فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی دار رد می شود بنابراین سوال فرعی دوم تحقیق پذیرفته می شود.

### بررسی سوال فرعی سوم تحقیق

رابطه بین استراتژی کنترل و سلامت سازمانی

فرض صفر: عدم وجود ارتباط بین استراتژی کنترل و سلامت سازمانی

$$H_0 : P_1 = 0$$

فرض اصلی: ارتباط بین استراتژی کنترل و سلامت سازمانی

$$H_1 : P_1 \neq 0$$

ضریب همبستگی اسپیرمن	سلامت سازمانی
استراتژی کنترل	۰/۵۶۸
Sig	۰/۰۰۱

ضریب همبستگی اسپیرمن بین استراتژی کنترل و سلامت سازمانی ۰/۵۶۸ می باشد و با توجه به مقدار احتمالی مربوط به آن ۰/۰۰۱ می باشد و از ۰/۰۵ کوچکتر است فرض صفر مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی دار رد می شود بنابراین سوال فرعی تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

### سایر یافته‌های تحقیق

بین شیوه های استفاده از استراتژیهای مدیریت حل تعارض مدیران بر اساس متغیر سن ارتباط وجود ندارد. بین سلامت سازمانی و سن ارتباط وجود ندارد. بین سلامت سازمانی و سن ارتباط معنی داری وجود ندارد.

در نهایت می‌توان گفت با استفاده از روش کروسکال والیس به آزمون استراتژی قالب بر سلامت سازمانی اقدام شد که نتایج آن در ذیل آمده است.

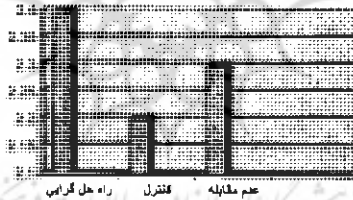
جدول نتایج کروسکال - والیس

استراتژی قالب	تعداد موارد	میانگین طبقات
راه حل گرای سلامت سازمانی	۱۸	۱۰/۵۶
کنترل	۱	۹
عدم مقابله	۱	۱۱
جمع	۲۰	

سلامت سازمانی

مجذور خی (کای) - Chi-square	درجه آزادی D.F	سطح معنی داری ASYMP.SIG
۱۲/۰۷۳	۲	۰/۰۱

نمودار نمایش میانگین سلامت سازمانی و استراتژی قالب مدیریت حل تعارض



میانگین سلامت سازمانی

### بحث و نتیجه گیری

بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد میزان همبستگی بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی ۰/۶۲۳ می باشد و این حاکی از این امر می باشد که بین استراتژیهای مدیریت و تعارض و سلامت سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد

رابطه بین استراتژیهای مدیریت تعارض و سلامت سازمانی ....

آیا بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد؟ میزان همبستگی اسپیرمن بین استراتژی عدم مقابله و سلامت سازمانی ۰/۵۴ و بیانگر این امر می باشد که بین استراتژی عدم مقابله که شامل شیوه های اجتناب، تطبیق یا سازش می باشد و سلامت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همانطور که در نتایج ملاحظه می شود، دبیرستانهایی که مدیران آنها از استراتژی عدم مقابله استفاده می کنند سلامت سازمانی کمتر دارند نسبت به مدیرانی که از استراتژی راه حل گرایمی استفاده می کنند. نتایج نشان می دهد دبیرستانهایی که مدیران آنها از استراتژی عدم مقابله استفاده می کنند سلامت سازمانی بیشتر دارند از مدیرانی که از استراتژی کنترل استفاده می کنند. بین استراتژی راه حل گرایمی و سلامت سازمانی رابطه وجود دارد. میزان همبستگی بین استراتژی راه حل گرایمی و سلامت سازمان ۵۹ درصد می باشد و این حاکی از این امر می باشد که مدیرانی که از استراتژی راه حل گرایمی استفاده می کنند نسبت به مدیرانی که از استراتژی کنترل و عدم مقابله استفاده می کنند، سلامت سازمانی بیشتری دارند.

یافته آماری مربوط به سوال سوم پژوهش که در پی بررسی رابطه استراتژی کنترل و سلامت سازمانی دبیرستانهای شیروان بود نشانگر این بود که این دو با یکدیگر رابطه معنی داری دارند چون میزان ضریب همبستگی بین استراتژی کنترل و سلامت سازمانی ۵۶۸٪ می باشد بدین نحو از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه استفاده مدیران از استراتژی کنترل با میزان سلامت سازمانی رابطه دارد یعنی دبیرستانهایی که مدیران آنها از استراتژی کنترل استفاده می کنند نسبت به مدیرانی که از استراتژی راه حل گرایمی و عدم مقابله استفاده می کنند، سلامت سازمانی کمتری دارند.

کتابنامه

- ۱- اساتید مرکز مدیریت دولتی، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی. مرکز مدیریت دولتی، شماره ۱۲.
- ۲- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض. تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، موسسه چاپ و انتشارات.
- ۳- روحی، اکبر، (۷۸-۷۹). بررسی رابطه بین شیوه های تصمیم گیری مدیران و سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش مدیریت دولتی اصفهان
- ۴- علاقبند، علی، (۱۳۷۸)، سلامت سازمانی مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۲۱.
- ۵- قربانی، محمود (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض و اثر بخشی در سازمانها. مشهد: پژوهش توس.
- ۶- قنبری کوهنجانی، فرزاد. (۱۳۷۷). بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان پایان. نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۷- مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت رویکردی و پژوهشی، انتشارات ترمه.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی